

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA, 3:
DIRECTRICES PARA EL IV PLAN ESTRATÉGICO**

versión 2.1

Vicerrectorado de Planificación estratégica
y desarrollo estatutario

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
2021

Historial de versiones:

- 1.0 (borrador: 2 diciembre 2020; documento Word, 28 pp.).
- 1.1 (borrador: 30 enero 2021; documento Word, 29 pp.).
- 2.0 (presentación: 31 enero 2021; documentos Word y pdf, 28 pp.).
- 2.1. (revisión: 11 febrero 2021; documentos Word y pdf, 32 pp.).

ÍNDICE

§ 1. ESTRUCTURA Y ESTRATEGIA	4
§ 1.1. Organización y cambios	4
§ 1.2. Planificación estratégica universitaria y legislación	5
§ 1.3. Encuadre y componentes de un plan estratégico	6
§ 1.4. <i>Glocalización</i> de la Universidad de Málaga	7
§ 1.5. Un modelo para la planificación estratégica universitaria	8
§ 2. ENCUADRE DEL PLAN ESTRATÉGICO: MISIÓN, VISIÓN Y MARCO TEMPORAL	10
§ 2.1. Elementos para una propuesta de la misión	10
§ 2.2. Propuesta previa de la misión	12
§ 2.3. Visión y marco temporal	13
§ 3. COMPONENTES DEL PLAN ESTRATÉGICO	14
§ 3.1. Niveles de planificación	14
§ 3.2. Áreas estratégicas	14
§ 3.3. Objetivos estratégicos	15
§ 3.4. Líneas estratégicas	15
§ 3.5. Planes propios y directrices presupuestarias	15
§ 3.6. Indicadores	17
§ 3.7. Procesos y agentes	17
§ 4. PROCESO DE DISEÑO	19
§ 4.1. Agentes del diseño del plan estratégico	19
4.1.1. Consejo de Gobierno	19
4.1.2. Claustro	19
4.1.3. Consejo Social	19
4.1.4. Juntas de centro	19
4.1.5. Consejos de departamento	19
4.1.6. Comisiones emanadas de los Estatutos	19
§ 4.2. Descripciones de los componentes	20
§ 4.3. Gestor de diseño estratégico (<i>Sistema IV Plan</i>)	20
§ 4.4. Temporización	21
§ 4.5. Un ejemplo para el diseño	23

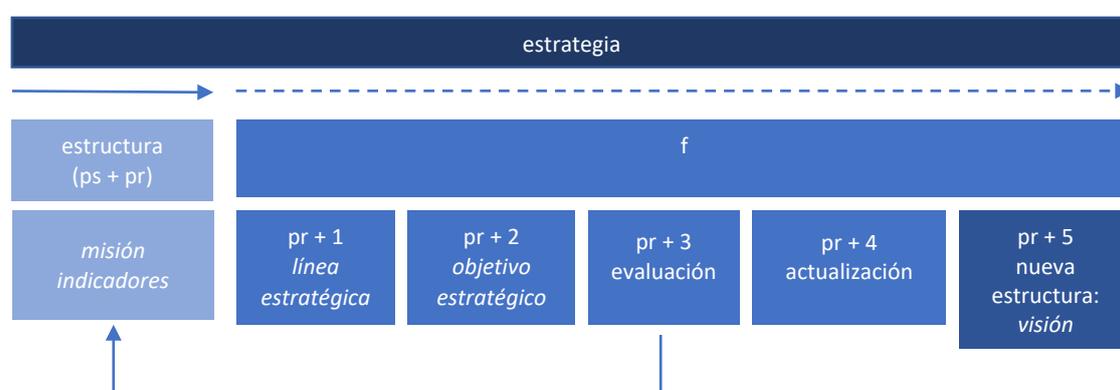
§ 5. PROCESO DE EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO	27
§ 5.1. Agentes de ejecución y seguimiento en las áreas estratégicas	27
5.1.1. Consejo de Dirección	27
5.1.2. Facultades y escuelas	27
5.1.3. Departamentos	27
5.1.4. Institutos universitarios de investigación	27
§ 5.2. Temporización	27
§ 6. PROCESO DE EVALUACIÓN Y ACTUALIZACIÓN	29
§ 6.1. Agentes de evaluación	29
6.1.1. Responsables de línea estratégica	29
6.1.2. Claustro	29
6.1.3. Direcciones de facultades y escuelas	29
§ 6.2. Agentes de actualización	29
6.2.1. Consejo de Dirección	29
6.2.2. Consejo de Gobierno	29
§ 6.3. Temporización	30
§ 7. REFERENCIAS	31

§ 1. ESTRUCTURA Y ESTRATEGIA

§ 1.1. **Organización y cambios.** Toda organización se sitúa en un proceso sujeto a constantes cambios: la historia. Sean o no previsibles, el conjunto de los cambios afecta a la estructura de las organizaciones. Que podrán adoptar una actitud pasiva que dejará que los cambios les den forma y las alteren hasta modificar incluso su finalidad o *misión*. Otras serán activas: examinarán sus contextos —diversos, pero siempre derivados de un pasado y sujetos a una actualidad—, medirán sus componentes, seleccionarán los puntos en que pretendan incidir a corto, medio y largo plazo para controlar la presión de sus contextos sobre ellas, y establecerán en consecuencia objetivos de toda la organización y vías para alcanzarlos. Esta actitud activa que asume que el tiempo y la estructura son series de cambios, y pretende preverlos para adelantarse a ellos —para adaptarse, para minimizar su impacto o para generarlos—, se conoce como *planificación estratégica*. Contando con la complejidad de «la relación entre estructura y estrategia» (Freedman 2013: 716), tal tipo de planificación persigue una configuración racional acorde con la identidad de una organización, construida en el pasado, operativa en el presente y que se aspira a mantener en el previsible futuro.

En tal sentido, la estrategia parte de la estructura como configuración procedente del pasado (ps) y vigente en el presente (pr). Procedencia y vigencia que adoptan en un plan estratégico las formas de la *misión* y de un conjunto de *indicadores*. A partir de ahí, la estrategia se adentra en un futuro (f) segmentado en un hipotético marco temporal de cinco tiempos: la *línea estratégica* (pr + 1), el *objetivo estratégico* (pr + 2), la evaluación de resultados (pr + 3), la actualización del plan (pr + 4) y la *visión* (pr + 5), punto de llegada que debe deparar una estructura modificada por cambios supervisados por ella misma (cfr. gráfico 1 y § 1.3).

Gráfico 1. Estructura y estrategia



§ 1.2. Planificación estratégica universitaria y legislación. La legislación traza el primer límite de la planificación estratégica de las universidades españolas¹. [LOU \(2007\)](#), que no emplea aún las palabras *estrategia* y *estratégico*, distingue tres niveles:

1) De política general universitaria, referido a «la programación general y plurianual de la enseñanza universitaria» (art. 27bis 1b).

2) Académico, circunscrito a los planes de estudio de los títulos oficiales (art. 28 e).

3) De supervisión social, encomendada a los consejos sociales (art. 14.2).

[LAU \(2013\)](#) introduce el concepto de *plan estratégico*, exige a cada universidad uno alineado con la planificación estratégica universitaria del Gobierno andaluz (art. 88), y distingue cuatro niveles de planificación:

1) De política general universitaria autonómica, relativa a la programación docente e investigadora plurianual y al marco de financiación y el plan plurianual de inversiones en infraestructuras de la Junta de Andalucía, que servirán de referencia a los planes estratégicos de las universidades públicas (arts. 70 y 87.3 e).

2) De política de cada universidad, cuyos planes estratégicos «verificarán el control de su gestión a través de un cuadro de mando integral» diseñado por la Junta de Andalucía (art. 71).

3) Académico, relativo a las titulaciones oficiales, que responderán «a la programación estratégica del sistema universitario andaluz y de cada Universidad» (art. 58).

4) De supervisión social, asignada a los consejos sociales (art. 20.1).

Los Estatutos de la Universidad de Málaga ([UMA 2019](#)) fijan como uno de sus principios generales promover, «en la planificación y realización de su actividad docente, la cultura de la calidad, la autoevaluación y el planeamiento estratégico» (art. 133.1), y establecen cuatro niveles de planificación (cfr. § 3.1). De modo que prevén la elaboración y la aprobación del plan estratégico de la Universidad de Málaga en el artículo 180, que vincula los conceptos de *planificación estratégica* y de *financiación*:

1. La Universidad de Málaga, sobre la base del modelo de financiación del Sistema Universitario Andaluz aprobado por el Consejo de Gobierno de la Junta de Andalucía, elaborará su plan estratégico, en el que se fijarán sus objetivos específicos sociales, académicos e investigadores, la planificación económica y académica de su actividad y los programas destinados a lograr dichos objetivos.

¹ Vicerrectorado de Planificación estratégica y desarrollo estatutario (2020a: 15-21).

2. La Universidad de Málaga podrá elaborar una programación plurianual que pueda conducir a la aprobación por la Comunidad Autónoma de Andalucía de convenios y contratos programa que incluirán los objetivos a que se refiere el apartado anterior. En estos convenios y contratos programa se incluirán los medios de financiación, así como los criterios para la específica evaluación del cumplimiento de los mencionados objetivos.
3. Los planes estratégicos se concretarán en planes operativos de mejora de calidad, que servirán de base para la firma de los contratos programa y determinar su financiación afecta a resultados.
4. La programación plurianual, en su caso, será elaborada por el/la Gerente, conforme a las bases y líneas generales establecidas por el Consejo de Gobierno. La aprobación de la programación plurianual corresponde al Consejo Social, a propuesta del Consejo de Gobierno.

§ 1.3. Encuadre y componentes de un plan estratégico. Trazando la historia de la planificación estratégica y sus cambiantes formas, Freedman dedica el capítulo 30 de su libro a la «Estrategia de dirección empresarial» (2013: 707-737), que en la década de 1961 fue el resultado histórico de los anteriores —y algunos muy antiguos— desarrollos estratégicos militares y políticos, así como del convencimiento de que «El éxito o el fracaso empresarial dependía menos de las condiciones del mercado y más de la capacidad organizativa de las grandes empresas» (708). La teoría de la organización empresarial detectó que «a los ejecutivos no les gustaban las críticas constructivas» y se «aferraban a una serie de principios básicos que habían resultado exitosos» en el pasado, principios que se propuso cambiar por el de «trabajar por objetivos» (711). Así, la estrategia como «medio de superar las leyes de la oferta y la demanda» (709), es decir, de actuar sobre el contexto, «se concibió como una actividad orientada a alcanzar un objetivo, diseñada para cumplirse a largo plazo y estrechamente vinculada a la planificación» (714)².

² Esta se percibía en el contexto de la Guerra Fría como «el territorio en el que la Unión Soviética iba un par de pasos por delante», lo que «reforzó» en Estados Unidos la «disciplina» de la «gestión empresarial» (721). En manos de «liberales» y de «un sorprendente número» de «disidentes marxistas» (707), la incipiente teoría de la organización empresarial derivaba del «temor ante un mercado completamente libre» y de un «optimismo con respecto al control racional de los asuntos humanos» (709). En 1964, el libro *Managing for Results*, del antiguo troskista Peter Drucker, «convirtió» *estrategia* «en la palabra de moda en los círculos de la dirección y la gestión empresarial» (717). Por su parte, desde su «percepción clara sobre la estrategia», «el filólogo» Kenneth Andrews, que dirigía en Harvard cursos sobre política empresarial y publicó *The Concept of Corporate Strategy* en 1971, fue uno de los que, basándose en el «método de enseñanza de Harvard: el estudio de un caso concreto», crearon el análisis DAFO (718-719).

La planificación estratégica no puede resultar extraña a una comunidad, la universitaria, que basa su propia existencia en la racionalidad y el método científico y predictivo. En efecto, la planificación estratégica establece una cadena lógica y algorítmica que como punto de partida fija una *misión* que sintetiza las señas de identidad históricas y actuales de la institución que lo elabora. Y construye una *visión* como punto de llegada de las acciones del plan. Misión y visión, por tanto, forman el encuadre (§ 2) de los componentes del plan estratégico, también constituido por el *marco temporal*: diseño, ejecución y evaluación. En la ejecución pueden distinguirse a su vez los plazos —corto (anualidad), medio y largo— de realización de las acciones específicas que han sido planeadas.

Para alcanzar la visión (es decir, para verificar esa hipótesis), un plan estratégico universitario se construye con varios componentes (gráfico 2). Dentro de las *áreas estratégicas*, o zonas de actuación, se dispone una serie de *objetivos* que deben ser conseguidos, a cada uno de los cuales se le asignan una o varias *líneas estratégicas* por la que discurrirán las acciones que permitan alcanzarlo, y uno o varios *indicadores* que faciliten la medición de los resultados conseguidos y la consiguiente valoración. Asimismo, la Universidad de Málaga dispuso el engarce de las líneas estratégicas con los *planes propios* (UMA 2017) dirigidos por integrantes del Consejo de Dirección, quienes también serán *responsables* de las líneas estratégicas.

Gráfico 2. Encuadre y componentes de un plan estratégico universitario



§ 1.4. Glocalización de la Universidad de Málaga. Dado que «los contextos» en que operan las organizaciones son «cada vez más complejos, mantener la racionalidad en la toma de decisiones» requiere «procesar toda la información externa e interna y convertirla en una guía de actuación» (Freedman 2013: 719).

Los contextos puramente universitarios son dos: el *global*, compuesto por las 29.000 instituciones universitarias que operan hoy en el mundo, y el *local* (español y andaluz), formado

por las 81 universidades españolas, 48 de ellas públicas. El análisis de los rankings internacionales (centrados en la investigación) y nacionales (que incorporan, entre otras áreas, la docencia y la transferencia) permite una aproximación contrastada al conocimiento del estado actual, o punto de partida del nuevo plan estratégico, de la Universidad de Málaga, que en síntesis, y según las áreas medidas de modos muy divergentes, figura entre las 700 principales del mundo³.

§ 1.5. Un modelo para la planificación estratégica universitaria. La Universidad de Málaga cuenta con una de las experiencias más amplias en planificación estratégica universitaria en España. Sus últimas manifestaciones han sido el III Plan estratégico ([UMA 2012](#)), que carecía de indicadores y otros elementos imprescindibles (§ 1.3), y la *Planificación estratégica* de [UMA \(2017\)](#), cuya principal novedad fue la incorporación de los planes propios.

El estudio de algunos planes estratégicos de universidades españolas⁴ concluyó que el II de la Universidad de La Coruña ([UDC 2013](#)), para los años 2013-2020, ofrecía el mejor modelo para construir el IV de la Universidad de Málaga, por las siguientes razones:

- a) compensación entre objetivos estratégicos y líneas de actuación;
- b) relación de indicadores que permiten la medición, si bien algunos carecen de relación clara con los objetivos y las líneas;
- c) calendario de actuación, reflejado en que la mayoría de indicadores incorpora fechas;
- d) asignación de responsables de objetivo;
- e) vinculación del plan estratégico con la planificación económica plurianual y con los planes operativos anuales (o *planes propios*, en nuestra terminología);
- f) previsión del *ciclo de actualización* del plan (cfr. § 6.2);
- g) muy clara y concisa presentación del documento pdf, que para el núcleo principal del plan reserva dos páginas (de dos columnas cada una) a cada objetivo; por lo demás, empezando cada objetivo en página par, toda la información está disponible de uno solo vistazo, mientras que cada página impar hiperenlaza con el índice.

UDC (2013: 19-49) presenta de modo sintético los objetivos (3 por área; cfr. la tabla 1), las líneas y los indicadores, y en su anexo II (56-69) recoge el calendario a corto-medio («Meta

³ Vicerrectorado de Planificación estratégica y desarrollo estatutario (2020a: 22-35).

⁴ Vicerrectorado de Planificación estratégica y desarrollo estatutario (2020a: 5-14).

2015») y a largo plazo, que coincide con la finalización del plan («Meta 2020») para el cumplimiento de los objetivos marcados.

Tabla 1. II Plan estratégico de la Universidad de La Coruña (2013-2020)

áreas estratégicas	objetivos estratégicos	líneas de actuación	indicadores
Docencia y aprendizaje	3	12	15
Investigación, innovación y transferencia	3	16	17
Responsabilidad social	3	13	12
Internacionalización	3	12	9
Financiación y uso eficiente de los recursos	3	14	8

Fuente: elaboración propia a partir de UDC (2013: 19-49)

Asimismo, UDC (2013: 14 y 50-54) prevé dos instrumentos de *soporte financiero*: la *programación plurianual*, conjunto de dotaciones económicas vinculadas con las acciones del plan, y los *planes propios*. Y postula la integración coherente en el plan general de los *planes específicos* de los centros —que lo toman como marco de referencia y a su vez se vinculan con los respectivos sistemas de garantía de la calidad— y de los servicios universitarios.

§ 2. ENCUADRE DEL PLAN ESTRATÉGICO: MISIÓN, VISIÓN Y MARCO TEMPORAL

§ 2.1. Elementos para una propuesta de la misión. «Las universidades —así como toda organización— justifican su existencia en cuanto satisfacen una (o más) necesidad(es) para la sociedad que las cobija», lo que precisa de la «clara percepción y adscripción de compromiso» por parte de quienes forman parte de la universidad, cuya *misión* dispone «una guía estable y de carácter más permanente de su comportamiento», según [Larenas Salas \(2002: 20-21\)](#), que añade que «toda organización debe ocuparse de cumplir su misión (eficacia), con una adecuada relación de medios a fines (eficiencia)» y procurando «la igualdad de oportunidades de acceso a sus bienes (equidad del servicio público o justicia en relaciones entre privados)» (23)⁵.

En tal sentido, la misión sintetiza las señas de identidad históricas y actuales, así como los valores, de una institución universitaria. En el caso de la Universidad de Málaga, señas y valores están reflejados en sus Estatutos ([UMA 2019](#)). Su artículo 1, «Naturaleza», indica:

La Universidad de Málaga es una institución de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, a la que corresponde, en el marco de sus competencias, la prestación del **servicio público de la educación superior** en régimen de **autonomía**, mediante la **investigación, la docencia, el estudio, la transferencia del conocimiento a la sociedad y la extensión universitaria**. Sus competencias y potestades serán las establecidas en el marco de la legislación vigente.

Esas «competencias» son expuestas en el artículo 3, que establece las «funciones básicas» de la Universidad de Málaga:

a) La **creación, desarrollo, transmisión y crítica del conocimiento**, mediante una **docencia e investigación de calidad**.⁶

⁵ Larenas parte de un corpus de distintas declaraciones de varias universidades americanas y europeas sobre su respectiva misión (2002: 25-28), y examina críticamente esas redacciones de extensión variable que suelen centrarse en la «promoción de la dignidad humana» y de «valores agregados a la formación», la «colaboración con los agentes productivos» y el «proveer a la sociedad de profesionales» (21-22).

⁶ Al aspecto específico de la «calidad de los servicios universitarios» se refiere la disposición adicional tercera: «La Universidad de Málaga, con el fin de alcanzar el mayor grado de calidad en los servicios que presta a la ciudadanía y a la sociedad en su conjunto, establecerá un sistema integrado de gestión de la calidad que será sometido a evaluaciones periódicas realizadas por agentes externos, haciendo públicos sus resultados. Con el mismo fin, se definirán planes directores de calidad, que incluirán programas de calidad de los servicios universitarios, así como premios de excelencia en la docencia, la investigación y la gestión.»

- b) La **formación para el ejercicio de actividades profesionales** que exijan conocimientos científicos, humanísticos o para la creación artística.
- c) La **contribución al progreso de la sociedad**, mediante la producción, transferencia y aplicación práctica del conocimiento y la proyección social de su actividad.
- d) La realización de actividades de **extensión universitaria dirigidas a la difusión** de la ciencia, de la técnica, del arte y de la cultura.
- e) La **proyección nacional e internacional** de su actividad, a través del establecimiento de relaciones con otras universidades e instituciones públicas y privadas.
- f) La **transmisión y defensa de los valores superiores y básicos de nuestro ordenamiento jurídico**: la igualdad de géneros, el respeto a la diversidad sexual y de género, el apoyo permanente a las personas con necesidades especiales, el fomento del diálogo, de la paz, del respeto a la diversidad cultural, de la protección del medio ambiente, de la cooperación entre los pueblos, de la cohesión social y de los valores sociales y éticos.⁷

Para cumplir tales funciones, el artículo 5 expone los «Fines» de la Universidad de Málaga:

- a) El **desarrollo integral de la persona**, a través de la formación y el estudio, el fomento de la actividad física y deportiva y de la calidad de vida.
- b) Promover, a través del diseño de sus planes de estudio y programas específicos, la **mejora de la empleabilidad de su estudiantado, la cultura de la innovación y la iniciativa emprendedora**, para favorecer la inserción laboral y el desarrollo profesional de sus egresados y egresadas.
- c) Promover la **creación de empresas de base en el conocimiento**, desde los grupos de investigación y las iniciativas del estudiantado, atendiendo a la realidad del emprendimiento local.
- d) **Garantizar la transparencia, el buen gobierno y la comunicación con la sociedad y la comunidad universitaria**, en relación con el funcionamiento y control de la actuación pública.
- e) **Mejorar las condiciones de trabajo** y elevar la protección de la seguridad y **salud de la comunidad universitaria**.
- f) Cualesquiera otros necesarios para el adecuado cumplimiento de las funciones señaladas en el artículo 3.

⁷ Al «Respeto a la diversidad» se refiere la disposición adicional decimonovena: «La Universidad de Málaga adoptará las medidas necesarias para garantizar el respeto a los diferentes tipos de diversidad étnica, cultural, sexual, de género, funcional y corporal que puedan existir en la comunidad universitaria.»

Por su parte, los «valores superiores» mencionados en el artículo 3, son expuestos en el 4, «Principios»:

La Universidad de Málaga inspira todo su funcionamiento y actividades en los principios de ***igualdad, libertad, justicia, solidaridad, participación y pluralismo***.

2. La actividad de la Universidad de Málaga, así como su autonomía, se fundamenta en el principio de ***libertad académica***, que se manifiesta en las ***libertades de cátedra, de investigación y de estudio***.

3. La Universidad de Málaga en el cumplimiento de sus funciones se regirá por los principios⁸ de ***legalidad, eficacia, eficiencia, objetividad, transparencia, integridad y honestidad académica y científica***.⁹

§ 2.2. Propuesta previa de la misión. Los componentes marcados en negrita y cursiva (§ 2.1) pueden engarzarse así:

La Universidad de Málaga es una institución de ***servicio público*** que, mediante su ***autonomía***, presta el ***servicio público*** de ***educación superior —creación, desarrollo, transmisión y crítica del conocimiento—***, a través de una ***docencia e investigación de calidad***, así como del ***estudio***, la ***transferencia del conocimiento*** a la sociedad, la ***formación para el ejercicio de actividades profesionales***, la ***extensión universitaria*** de difusión de la ciencia, las humanidades, la tecnología y el arte, y la ***proyección nacional e internacional*** de su trabajo, teniendo como metas la ***contribución al progreso de la sociedad***, la ***transmisión y defensa de los valores de nuestro ordenamiento jurídico*** y el respeto de los ***principios*** de igualdad, libertad, justicia, solidaridad, participación y pluralismo, legalidad, eficacia, eficiencia, objetividad, transparencia, integridad y honestidad académica y científica, así como el de ***libertad***

⁸ Estos principios generales son completados con los «Principios de gestión» a que se refiere la disposición adicional segunda: «Los servicios académicos, así como los administrativos, económicos y cualesquiera otros que sean precisos para el funcionamiento de la Universidad de Málaga, adecuarán su organización y funcionamiento a los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación, así como a los de cooperación y asistencia activa a otras universidades y administraciones públicas.»

⁹ A la «transparencia y protección de datos» se refiere la disposición adicional quinta: «La Universidad de Málaga se compromete a reforzar la transparencia de su actividad pública y a la protección de los datos personales, de acuerdo con la legislación europea y estatal, así como a regular y garantizar el derecho de acceso a la información relativa a aquella actividad y establecer las obligaciones de buen gobierno que deberán cumplir las personas integrantes de sus órganos de gobierno. La Universidad de Málaga contará con una persona que será delegada de protección de datos, en los términos previstos en la legislación vigente.»

académica, expresada en las *libertades de cátedra, de investigación y de estudio*, y por tanto garantizando la *transparencia*, el *buen gobierno* y la *comunicación con la sociedad y la comunidad universitaria*, de modo que se contribuya a lograr el *desarrollo integral* de cada persona, la *mejora* de la *empleabilidad* del estudiantado y de las *condiciones de trabajo y salud* de la comunidad universitaria, y una economía basada en la *cultura de la innovación*, la *iniciativa emprendedora* y el *conocimiento*.

§ 2.3. Visión y marco temporal. Como hipótesis sobre la consecución de los objetivos del plan estratégico, la visión será la síntesis de estos, de modo que deberá formularse al final de la fase de diseño (§ 4). Es esta la primera de las que conforman el marco temporal del plan estratégico, siendo las otras dos la de ejecución y seguimiento (§ 5) y la de evaluación y actualización (§ 6).

§ 3. COMPONENTES DEL PLAN ESTRATÉGICO

§ 3.1. Niveles de planificación. Los Estatutos de la Universidad de Málaga distinguen cuatro niveles de planificación estratégica, cada uno de los cuales interviene en una o más de las tres fases (diseño; ejecución y seguimiento; evaluación y actualización) del plan estratégico.

a) Elaboración de la política estratégica de la Universidad de Málaga: asignada al Consejo de Gobierno (arts. 13-14).

b) Deliberación y evaluación: asignadas al Claustro (art. 19).

c) Participación: «Participar en el diseño, el seguimiento y la evaluación de la planificación estratégica de la Universidad» es la previsión de los Estatutos (arts. 100 u, 112.1 I, 125 o) respecto al personal docente e investigador, el personal de administración y servicios y el estudiantado, según los cauces de representación que para la comunidad universitaria prevén los Estatutos: el Claustro, las juntas de centro y los consejos de departamento, entre otros.

d) Supervisión social: asignada al Consejo Social (art. 11.2 e).

§ 3.2. Áreas estratégicas. Además de la *gobernanza*, compartida por las universidades con cualquier otra institución, es una exigencia para cualquier universidad actual contar con tres áreas estratégicas de partida:

a) *Docencia*: presente desde los orígenes de la institución universitaria, es su primera misión.

b) *Investigación*: la segunda misión, incorporada por la universidad moderna a partir del siglo XIX.

c) *Transferencia*: la tercera misión, añadida por la universidad contemporánea desde la segunda mitad del siglo XX, con el precedente de la *extensión universitaria* de finales del XIX. En cuanto relación del servicio público universitario con el resto de agentes sociales, corresponde con una *vinculación social* que engloba, entre otros ámbitos, a la transferencia propiamente dicha, la innovación, la internacionalización, la igualdad y la cultura¹⁰.

Estas cuatro áreas están interrelacionadas y por supuesto pueden detectarse más. Aquí se propone una quinta, como específica de la Universidad de Málaga: la *empleabilidad*,

¹⁰ Triple misión no consolidada aún en todos los centros universitarios privados, según se desprende del proyecto de RD sobre creación de universidades ([Ministerio de Universidades 2020](#)).

históricamente una de sus señas de identidad, como muestra el énfasis de los Estatutos en este aspecto (§ 2.1).

Dado que, según la teoría de la gestión, cuantas más «acciones estuvieran implicadas, mayor sería la tensión que sufriría la planificación» (Freedman 2013: 724), la eficacia aconseja no añadir más áreas, porque un plan estratégico debe ser instrumento capaz de establecer un modelo a la vez simplificado y comprensivo de la complejidad de una institución. Por tanto, se propone organizar el IV Plan estratégico de la Universidad de Málaga en torno a cinco áreas estratégicas: 1) docencia; 2) investigación; 3) vinculación social; 4) empleabilidad, y 5) gobernanza.

§ 3.3. Objetivos estratégicos. Para que sean alcanzables deben ser «cercaños y creíbles» (Freedman 2013: 711). A lo que habría que añadir que su definición sea realista. Son *estratégicos* al menos en dos sentidos: por resultar puntos cruciales cuyo dominio permita a una organización mantener un alto grado de control sobre los cambios operados en los contextos circundantes, y por ser asumidos por la comunidad que integra la estructura. Para que las acciones que los persigan resulten eficaces y eficientes, su número por cada una de las cinco áreas estratégicas no debería bajar de 5 ni superar los 10. Así pues, se propone para el IV Plan estratégico de la Universidad de Málaga un total de entre 25 y 50 objetivos estratégicos.

§ 3.4. Líneas estratégicas. Si son unívocas y recíprocas, a cada una le corresponde un objetivo, y solo ese. Cuando no lo son, responden a una multiplicación de esfuerzos por parte de distintos responsables de línea, coordinados para conseguir un mismo objetivo. Por lo demás, las líneas estratégicas se vinculan con los planes propios integrando algunas de las acciones de estos.

§ 3.5. Planes propios y directrices presupuestarias. Como ha evidenciado [AIREF \(2020: 8, 32 y 265-266\)](#), nunca han aprobado los gobiernos andaluces la planificación estratégica universitaria general prevista por LAU (cfr. § 1.2), con la que deben alinearse los planes estratégicos de las universidades andaluzas¹¹. Una programación así, para un sistema

¹¹ Sobre los planes estratégicos de las universidades andaluzas, cfr. AIREF (2020: 38-43).

universitario menos complejo, es la del [Gobierno Vasco \(2019\)](#). En el horizonte está que dicha programación acabe siendo una realidad, para la que debe la Universidad de Málaga estar preparada, no menos que para el cambio que supondrá incorporar a la legislación universitaria los sistemas de indicadores y las bases de datos del tipo WoS y Scopus¹². Por lo demás, el beneficioso retorno socioeconómico al contexto local de la inversión en el sistema universitario público, ha sido considerado una de las claves cuando ha sido calculado, como ocurre en los casos de la Comunidad Valenciana ([Pérez et al. 2015: 18](#)), Cataluña ([ACUF 2016](#)) y Madrid ([Benito Bonito et al. 2018: 14-16](#)).

En su apartado «1.4. Planificación estratégica», el Presupuesto para el año 2021 de la Universidad de Málaga tiene en cuenta siete planes propios ([UMA 2020: 21-22](#)), con las asignaciones presupuestarias que figuran en la tabla 2.

Tabla 2. Asignación presupuestaria 2021 a los planes propios de la Universidad de Málaga

planes propios	asignación presupuestaria (€)	responsables
[1] Investigación, Transferencia y Divulgación Científica	4.386.529	VR Investigación
[2] Integral de Docencia	2.024.000	VRs Estudios, PDI, Esc. de Doctorado, Innovación
[3] Smart-Campus	432.000	VR Smart-Campus
[4] Integral de Internacionalización	424.000	VR Movilidad Internacional
[5] Innovación y Emprendimiento	188.750	VR Innovación
[6] Igualdad de Género	100.000	VR Igualdad
[7] Empleabilidad	60.000	VR Innovación
Total	7.615.279	

Fuente: UMA (2020: 13 y 127)

Además, y según sus Estatutos, la visión de planificación estratégica se extiende en la Universidad de Málaga a la planificación económica plurianual (art. 180), los planes de ordenación de los recursos humanos (art. 86), los planes de actuación de los institutos universitarios (art. 61.2) y la programación docente (art. 135), conformada por el Plan de Ordenación Docente General (arts. 136), los planes de ordenación docente de los centros (art. 137) y de la Escuela de Doctorado (art. 138), y los programas docentes de los departamentos (art. 139).

En las titulaciones oficiales, las memorias de verificación son documentos que deberían construirse con visión estratégica coherente con la del plan estratégico, a lo que apuntan los Estatutos de la Universidad de Málaga (cfr. 6.1.3) y, en todo caso, el artículo 58 de LAU (2013), que prevé que las titulaciones oficiales respondan «a la programación estratégica del sistema

¹² Cfr. los artículos 6.3 y 7.11 del proyecto del [Ministerio de Universidades \(2020\)](#).

universitario andaluz y de cada Universidad», de modo que dentro del conjunto de requisitos que «se exigirá, al menos», para la «creación de nuevas titulaciones», figura «la previa presencia» de estas «en el plan estratégico de la Universidad en cuestión».

Asimismo, las cátedras institucionales y de empresa, en cuanto «uniones estratégicas y estables entre la Universidad y las empresas e instituciones, por las que ambas partes se benefician de los resultados de la investigación, el desarrollo y la innovación» (Estatutos, art. 172.1), deben formar parte de la visión estratégica de la Universidad de Málaga.

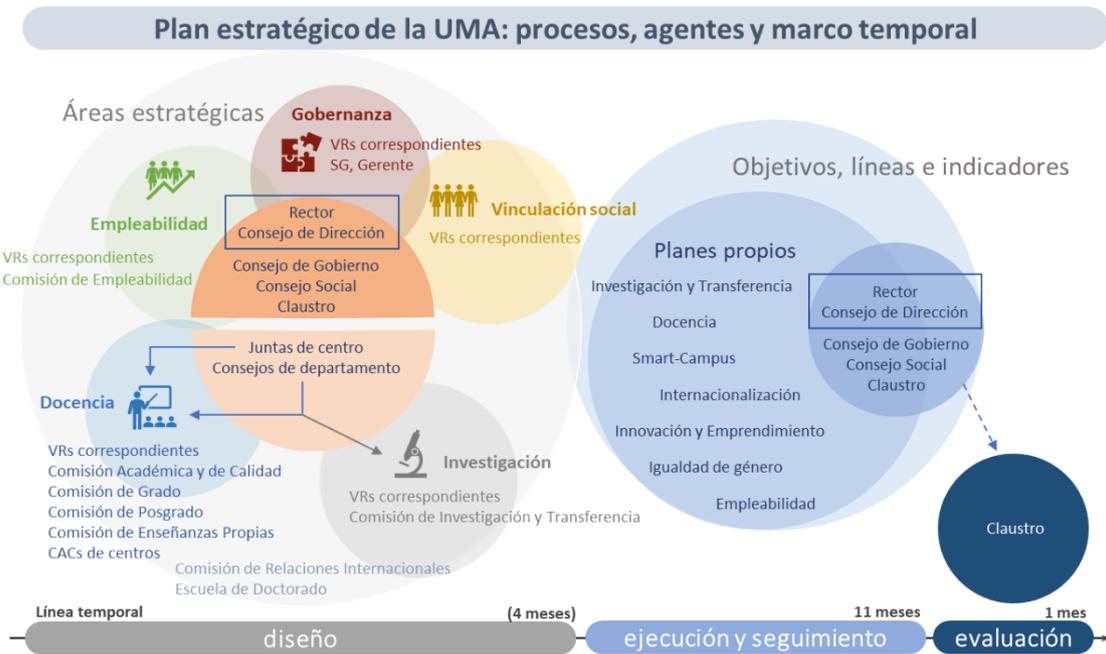
§ 3.6. Indicadores. Son los instrumentos para lograr una medición precisa de los resultados estratégicos. En los ámbitos nacional e internacional, los indicadores *de ranking*, al ser compartidos por un conjunto de universidades, permiten la comparación entre ellas¹³. Los propios *de institución* (en adelante, OC) pueden localizarse, para la Universidad de Málaga, en el [Observatorio UMA](#), construido por el Servicio de Calidad, planificación estratégica y responsabilidad social, entre otras fuentes.

Las series históricas de los indicadores permiten apreciar un ocurrir relativamente estable de *hechos*, que por ejemplo convierten en mínimos los cambios en las posiciones de las universidades en los rankings. Los datos producidos por estos hechos pueden ser alterados por *acontecimientos* altamente improbables (o *cisnes negros*: Taleb 2007). Así, el sustancial incremento de tesis doctorales leídas en España en 2016 y 2017, provocado por un cambio en la legislación; o, a raíz de la pandemia de 2020-2021, el descenso producido en el número de estudiantes internacionales o las alteraciones que pudieran producirse en las tasas de rendimiento, éxito y abandono de las titulaciones oficiales.

§ 3.7. Procesos y agentes. El gráfico 3 sintetiza este § 3, y avanza, respecto al marco temporal, lo que se expondrá en §§ 4-6.

¹³ El estudio de los rankings como fuente de indicadores detectó 145, reagrupables en 95 (Vicerrectorado de Planificación estratégica y desarrollo estatutario 2020a: 36-50), que fueron aplicados en *La Universidad de Málaga en cifras* (Vicerrectorado de Planificación estratégica y desarrollo estatutario 2020b).

Gráfico 3. Procesos, agentes y marco temporal



§ 4. PROCESO DE DISEÑO

§ 4.1. Agentes del diseño del plan estratégico. De acuerdo con los Estatutos de la Universidad de Málaga, son los siguientes:

4.1.1. Consejo de Gobierno. «Establece las líneas estratégicas y programáticas de la Universidad, así como las directrices y procedimientos para su aplicación, en los ámbitos de organización de las enseñanzas, investigación, recursos humanos y económicos y elaboración de los presupuestos» (art. 13), y también le corresponde «aprobar el plan estratégico institucional y los planes operativos de desarrollo de este» (art. 14 i), es decir, «los planes generales de docencia, investigación, innovación, campus y sostenibilidad, internacionalización, igualdad, empleabilidad y emprendimiento» (art. 14 j).

4.1.2. Claustro. El primero de los cauces para la participación de la comunidad universitaria en el plan estratégico. Le corresponde «El conocimiento, el debate y la evaluación del plan estratégico de la Universidad» (art. 19 i) y «La deliberación sobre los planes generales de docencia, investigación, innovación, campus y sostenibilidad, internacionalización, igualdad, empleabilidad y emprendimiento. (art. 19 j).

4.1.3. Consejo Social. Le corresponde «Colaborar con el Consejo de Gobierno en la definición de los criterios y los objetivos de planeamiento estratégico de la Universidad» (art. 11.2 e).

4.1.4. Juntas de centro. El segundo de los cauces para la participación de la comunidad universitaria en el plan estratégico. Se les asigna el «Promover iniciativas relacionadas con la planificación estratégica de la Universidad y con la realización de acciones de sostenibilidad» (art. 38 ñ).

4.1.5. Consejos de departamento. Tercero de los cauces para la participación de la comunidad universitaria en el plan estratégico. Les corresponde «Promover iniciativas relacionadas con la planificación estratégica de la Universidad y con la realización de acciones de sostenibilidad» (art. 54 r) y «Proponer estrategias para la mejora de la docencia, dirigidas tanto al profesorado como al estudiantado» (art. 54 s).

4.1.6. Comisiones emanadas de los Estatutos. Tienen encomendadas acciones relativas a la planificación estratégica. Así, la Comisión Académica y de Calidad se encarga de «La supervisión estratégica de la oferta académica y de las líneas generales de planificación docente de la Universidad de Málaga» (art. 140.4 a); a la Comisión de Becas, Ayudas y Asistencia al Estudiantado corresponde «Estudiar nuevas situaciones para determinar otras estrategias en

materia de becas y ayudas al estudio» (art. 110 e); en la Comisión de Enseñanzas Propias participa, entre otros, quien dirija el vicerrectorado con competencias «en planificación estratégica» (art. 144.3 b), y a la Comisión de Investigación y Transferencia compete «Promover iniciativas que garanticen una mayor interrelación y comunicación con los órganos responsables de la estrategia y gestión de la investigación, de ámbito nacional y de la comunidad autónoma» (art. 163.1 h). Tanto las comisiones generales ([Reglamento 2/2020, de 21 de julio, de la Universidad de Málaga, por el que se regulan las comisiones emanadas de los títulos tercero y cuarto de los Estatutos de la Universidad](#)) como las académicas y de calidad de los centros ([Reglamento 5/2020, de 29 de octubre, de la Universidad de Málaga, por el que se regulan las comisiones académicas y de calidad de las facultades y escuelas](#)) cuentan, entre sus competencias, con participar en la planificación estratégica de la Universidad de Málaga, operando cada una en el área o las áreas estratégicas que les sean específicas.

§ 4.2. Descripciones de los componentes. La presentación de los componentes del plan tendrá en cuenta estas especificaciones (cfr. los ejemplos de § 4.5):

a) Descripción del objetivo estratégico: en cuanto *estado* al que se dirigen las líneas, comienza con un sustantivo; máximo de 1.250 caracteres (contando espacios). Numerado correlativamente con dos dígitos, desde 01 hasta (el máximo de) 50.

b) Descripción de la línea estratégica: en cuanto *acción* que se dirige a un objetivo, comienza con un verbo en infinitivo: *aumentar, mantener, reducir, fomentar, apoyar...*; máximo de 1.000 caracteres (contando espacios). Numerada con cuatro dígitos, los dos primeros coincidentes con el de su respectivo objetivo estratégico y los dos siguientes correlativos, desde 01 hasta 10.

c) Descripción del indicador: máximo de 300 caracteres (contando espacios). Numerado con los dos dígitos correspondientes a su objetivo estratégico, seguido por una letra mayúscula correlativa, desde A hasta Z (y, en su caso, desde a hasta z). Los indicadores (cfr. § 3.6) y los códigos entre paréntesis de las tablas 3.1-3.5 son los *de ranking*, y remiten a *La Universidad de Málaga en cifras* (Vicerrectorado de Planificación estratégica y desarrollo estatutario 2020b). Los indicadores OC son los *de institución*, y remiten al [Observatorio UMA](#), entre otras fuentes.

§ 4.3. Gestor de diseño estratégico (*Sistema IV Plan*). La herramienta [Sistema IV Plan](#), construida por el Servicio de Calidad de la Universidad de Málaga, servirá para gestionar la fase de diseño del IV Plan estratégico, tanto en lo referido a la circularidad de los envíos de componentes provisionales y de iniciativas entre los agentes implicados en esta fase (§ 4.1), como a la comunicación del diseño final de los componentes (cfr. el gráfico 4).

§ 4.4. Temporización. Esta fase de diseño del IV Plan estratégico de la Universidad de Málaga, prevista en cuatro meses, contiene los siguientes jalones:

1) 26 de febrero de 2021: **conocimiento y debate** de las directrices del Plan estratégico en el Claustro.

2) 27 de febrero-9 de abril de 2021: **diseño previo** de los componentes del plan estratégico en cada área estratégica (por parte de los responsables de línea: vicerrectorados [y comisiones generales de Estatutos], Gerente, Secretario General), y envío de los mismos, a través del gestor Sistema IV Plan, a las juntas de centro (y comisiones académicas y de calidad de los centros), consejos de departamento y comunidad universitaria en general, que a su vez enviarán, a través del Sistema IV Plan, iniciativas a los responsables de línea.

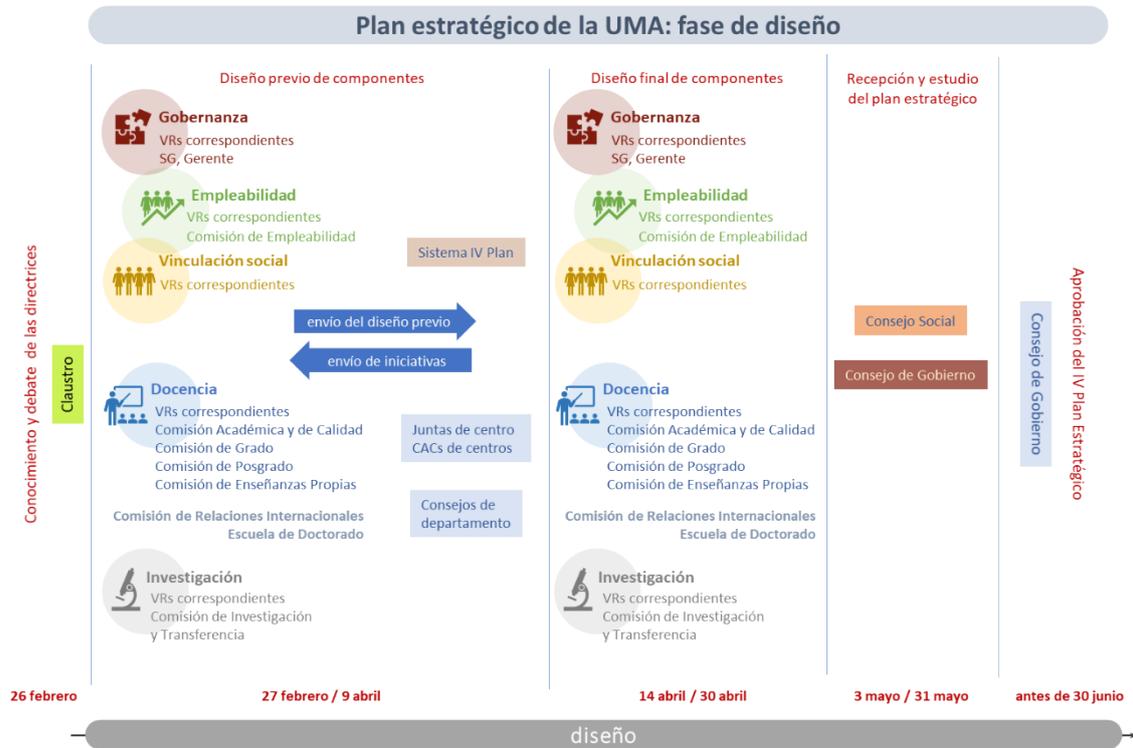
3) 14-30 de abril de 2021: **diseño final** de los componentes del plan estratégico en cada área estratégica (por parte de los responsables de línea).

4) 3-31 de mayo de 2021: **recepción y estudio** del plan estratégico por parte del Consejo Social y del Consejo de Gobierno.

5) Antes del 30 de junio de 2021: **aprobación** del IV Plan Estratégico de la Universidad de Málaga por parte del Consejo de Gobierno.

El gráfico 4 sintetiza todos los aspectos tratados en § 4.

Gráfico 4. Fase de diseño del IV Plan estratégico



§ 4.5. Un ejemplo para el diseño. Las tablas 3.1.-3.5. son ejemplos de diseño para las cinco áreas estratégicas propuestas (§ 3.2).

Tabla 3.1. Área estratégica de docencia

Objetivos	Líneas estratégicas	Responsables	Indicadores
01 Grados y másteres oficiales de calidad	0101 Mejorar los resultados de enseñanza	VR Estudios	01A Tasa de adecuación (indicador 8.1)
			01B Tasa de abandono (indicadores 17 y 17.1)
			01C Tasa de graduación (indicadores 15.1 y 15.3)
			01D Tasa de rendimiento (indicadores 13 y 13.1)
02 Metodologías docentes actualizadas	0201 Potenciar el uso de las herramientas tecnológicas para la docencia	VR Estudios	02A Asignaturas oficiales en aulas y laboratorios TIC (código 90804)
			02B % de asignaturas oficiales en el campus virtual (código 908012)
			02C % de PDI que usa el campus virtual (código 908011)
	0202 Facilitar la innovación docente con las nuevas tecnologías	VR Empresa	02D Aulas y laboratorios con equipamientos TIC (código 90801)
			02E Ordenadores fijos de acceso libre (código 90803)
			02F Portátiles en préstamo para estudiantes (código 90805)
03 Formación continua del profesorado	0301 Incrementar la participación del PDI en proyectos de innovación educativa	VR PDI	03A % de PDI que participa en proyectos de innovación educativa (OC)
	0302 Incrementar la participación del PDI en cursos de formación		03B % del PDI que ha participado en algún curso de formación (OC)
	0303 Aumentar la evaluación en Docencia		03C % de PDI evaluado en Docencia (OC)
04 Títulos oficiales internacionalizados	0401 Aumentar la captación de estudiantado internacional	VR Movilidad Internacional	04A % de estudiantado de otros países (indicador 85)
	0402 Aumentar la movilidad internacional del estudiantado de la UMA		04B Estudiantado UMA en movilidad internacional (códigos 7011 y 7012 e indicador 86)
	0403 Aumentar el número de asignaturas y títulos oficiales en otros idiomas	VR Estudios	04C Asignaturas en otros idiomas (códigos 2217 y 2227 e indicador 89)
			04D Títulos oficiales en otros idiomas (códigos 2219 y 2229 e indicador 88)

Tabla 3.2. Área estratégica de investigación

Objetivos	Líneas estratégicas	Responsables	Indicadores
05 Captación de nuevos investigadores	0501 Aumentar el número de nuevos investigadores	VR Investigación	05A Becas para investigación (OC)
			05B Posdoctorados (código 5021)
06 Producción científica de calidad	0601 Mejorar la producción y la calidad investigadoras	VR Investigación	06A Artículos y revisiones en WoS y Scopus (indicadores 18 y 18.1)
			06B % de artículos y revisiones en el top 10 de WoS por número de citas recibidas (indicador 36.1)
			06C Impacto normalizado según WoS y Scopus (indicadores 32 y 32.1)
07 Reconocimiento de la investigación	0701 Apoyar las solicitudes de sexenios	VR PDI	07A Sexenios de investigación (código 5040)
			07B Sexenios obtenidos / posibles (indicador 26)
08 Colaboración con empresas en la transferencia del conocimiento	0801 Fomentar la colaboración con las empresas	VR Investigación	08A Contratos OTRI (código 5107)
			08B Patentes concedidas con empresas (indicador 63)
			08C Ingresos por investigación procedentes de la industria (indicador 61)
		VR Escuela de Doctorado	08D Tesis doctorales con mención industrial (código 2174)
09 Formación de nuevos doctores	0901 Aumentar el número de tesis doctorales leídas	VR Escuela de Doctorado	09A Tesis doctorales leídas (código 5020)
	0902 Aumentar la productividad de la dirección de tesis doctorales		09B Tesis doctorales leídas por cada 100 PDI doctores ETC (indicador 22)
10 Investigación y transferencia internacionalizadas	1001 Impulsar la dimensión internacional del doctorado	VR Escuela de Doctorado	10A Tesis doctorales con mención internacional (código 2172)
			10B Tesis doctorales de estudiantes extranjeros (indicador 90)
	1002 Fomentar la colaboración en grupos internacionales de investigación	VR Investigación	10C % de la producción realizada en colaboración con autores de otros países (indicadores 47 y 47.1)
			10D Ingresos internacionales para investigación (código 3013 e indicador 43)

Tabla 3.3. Área estratégica de vinculación social

Objetivos	Líneas estratégicas	Responsables	Indicadores
11 Universidad implicada con su entorno	1101 Aumentar las actividades de voluntariado	VR Estudiantes	11A Convenios con ONGs (indicador 96)
	1102 Involucrar a la comunidad en formación, investigación y transferencia en materia de sostenibilidad	VR Smart-Campus	11B Puntuación en el Sistema de evaluación ambiental GESU-CRUE
			11C Posicionamiento en ranking THE
			11D Número de participantes en las actividades
	1103 Consolidar una programación permanente innovadora, alternativa y de calidad en los campos artístico y formativo	VR Cultura	11E Número de asistentes a las actividades culturales, artísticas y formativas
1104 Establecer un sistema de comunicación y difusión que genere un clima de interés por la cultura	11F Visitas a las webs de UMA y Fancine; impactos en RRSS del Contenedor Cultural y en medios convencionales		
1105 Incrementar el patrimonio artístico y documental de la UMA	11G Número de donaciones y adquisiciones de obras de arte		
12 Cultura de igualdad de oportunidades y no discriminación	1201 Apoyar al estudiantado en situación económica desfavorable	VR Estudiantes	12A Número de becas (OC)
	1202 Favorecer la presencia de mujeres en el estudiantado STEM	VR Estudiantes	12B Número de actividades de orientación preuniversitaria
	1203 Fomentar la igualdad entre hombres y mujeres	VR Igualdad	12C % de peticiones resueltas por el Protocolo de acoso sexual
	1204 Favorecer la conciliación corresponsable de la comunidad universitaria	VR Igualdad	12D % de peticiones resueltas de conciliación corresponsable que atienden a la normativa UMA
13 Universidad sostenible	1301 Mejorar el impacto ambiental en el consumo y generación de energía y agua, y el tratamiento de residuos	VR Smart-Campus	13A Huella de carbono
	1302 Fomentar la movilidad sostenible		13B Número de participantes en la encuesta de movilidad
	1303 Incrementar el confort y las prácticas saludables		13C Número de acciones realizadas
	1304 Naturalizar la infraestructura urbana		13D % de superficie verde

Tabla 3.4. Área estratégica de empleabilidad

Objetivos	Líneas estratégicas	Responsables	Indicadores
14. Compromiso con la empleabilidad de los egresados y las egresadas	1401 Impulsar la adquisición de competencias que mejoren la empleabilidad de los egresados	VR Innovación	14A Tasas de empleabilidad ¹⁴
	1402 Aumentar la orientación profesional	VR Innovación	14B Actividades de orientación profesional (indicador 78)
	1403 Impulsar la realización de prácticas en empresas	VR Estudios	14C % del estudiantado que realiza prácticas en empresas (indicador 72)
		VR Innovación	14D Acuerdos de colaboración con instituciones
15. Compromiso con una economía basada en el conocimiento y generadora de capital emprendedor	1501 Fomentar el emprendimiento en el estudiantado	VR Innovación	15A Nuevas <i>spin-offs</i> al año (indicador 70)
	1502 Impulsar el fomento de la cultura emprendedora	VR Innovación	15B Asistentes a las acciones (código 60162)
	1503 Incentivar la actividad y actitud emprendedora	VR Innovación	15C Proyectos de <i>spin-offs</i> presentados (código 60164)

Tabla 3.5. Área estratégica de gobernanza

Objetivos	Líneas estratégicas	Responsables	Indicadores
16. Transparencia	1601 Aumentar los niveles de transparencia de la gestión de la UMA	Secretaría General	16A Posición en el ranking universitario de transparencia
17. Gestión eficiente y responsable de los recursos públicos	1701 Mejorar las actividades de gestión y administración económicas	Gerencia	17A Sostenibilidad financiera (diferencia no negativa entre ingresos y gastos no financieros)
18. Comunicación universitaria de impacto social	1801 Mejorar la web de la UMA	VR Proyección social	18A Visitas a la web de la UMA (código 90731)
			18B Accesos a páginas de la web de la UMA (código 90732)
19. Sistema integral de datos de la UMA	1901 Aumentar los indicadores incluidos en el Observatorio UMA	VR Planificación estratégica	19A Número de indicadores en el Observatorio UMA (OC)

¹⁴ Informes de inserción laboral publicados por el Vicerrectorado de Innovación social y emprendimiento (desde 2012), [Observa-e](#).

§ 5. PROCESO DE EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO

§ 5.1. Agentes de ejecución y seguimiento en las áreas estratégicas. Son, según los Estatutos de la Universidad de Málaga, los siguientes:

5.1.1. Consejo de Dirección. El Rector, como director del Plan estratégico, y los demás integrantes del Consejo de Dirección, se apoyarán en la estructura de este y en las específicas de cada vicerrectorado, la Gerencia y la Secretaría General (arts. 31-34). Entre dichas estructuras específicas figuran las comisiones generales emanadas de los Estatutos, cada una dirigida por un vicerrector o vicerrectora, que a su vez son responsables de plan propio, en su caso, y lo serán de las líneas estratégicas que les haya asignado el Plan estratégico. Por tanto, los vicerrectores, la Gerente y el Secretario General dirigirán la ejecución y el seguimiento de su(s) respectiva(s) línea(s) estratégica(s) y realizarán la evaluación y la medición de resultados mediante los indicadores que figuren en el Plan estratégico.

5.1.2. Facultades y escuelas. Cada centro de la Universidad de Málaga estará alineado con el Plan estratégico, en cuanto la ejecución y los resultados de este están estrechamente vinculados con los específicos de cada facultad y escuela. Por lo demás, en «el marco de la planificación estratégica», los centros «apoyarán también la política de investigación» (art. 36).

5.1.3. Departamentos. Quienes dirijan los departamentos tienen la competencia de «Adoptar iniciativas en materia de planificación estratégica y participar en el proceso de ejecución del plan estratégico institucional» (art. 58 j).

5.1.4. Institutos universitarios de investigación. Creados, modificados o suprimidos por el Consejo de Gobierno «atendiendo a las líneas estratégicas» (art. 62.1), sus «planes de actuación deberán estar alineados con la planificación estratégica de la Universidad» (art. 61.2). Dentro del «marco de los objetivos y la visión de su planificación estratégica», el Consejo de Gobierno podrá asimismo crear institutos propios de investigación (art. 63).

§ 5.2. Temporización. Dadas las circunstancias especiales de la pandemia sufrida desde marzo de 2020, que han repercutido en el forzoso retraso de la elección del nuevo Claustro y de la preparación del IV Plan estratégico de la Universidad de Málaga, este se ejecutará mediante las acciones dirigidas por los responsables de línea y de planes propios, en coordinación con los centros, los departamentos y los institutos de investigación, durante el segundo semestre de 2021 y los años naturales 2022-2023. Cabe la posibilidad de prorrogar la fase de ejecución y

seguimiento hasta 2024, con las actualizaciones que en su día se introduzcan, de modo que se evite la ruptura de la planificación estratégica. El gráfico 5 sintetiza la temporización de la fase de ejecución y seguimiento:

Gráfico 5. Fase de ejecución y seguimiento del IV Plan estratégico



§ 6. PROCESO DE EVALUACIÓN Y ACTUALIZACIÓN

§ 6.1. Agentes de evaluación. Son tres:

6.1.1. Responsables de línea estratégica. Realizarán:

a) En el último trimestre de cada año, y antes de la convocatoria del Claustro, un examen previo de los resultados y sus causas, contrastando los valores provisionales obtenidos con los indicadores. Estos análisis se presentarán al Claustro.

b) En el primer trimestre de cada año, y antes en todo caso de la propuesta de actualización (cfr. 6.2.1), un examen definitivo de los resultados y sus causas, contrastando los valores definitivos obtenidos con los indicadores, y teniendo en cuenta la evaluación del Claustro (cfr. 6.1.2). Estos análisis se recogerán en la siguiente memoria del curso académico de la Universidad de Málaga.

6.1.2. Claustro. Tras la presentación de los responsables de las líneas estratégicas (cfr. 6.1.1 a), realizará la evaluación que le encomiendan los Estatutos.

6.1.3. Direcciones de facultades y escuelas. Según los Estatutos de la Universidad de Málaga, a quienes dirijan decanatos y escuelas les compete, en el ámbito de sus respectivos centros, «Rendir cuentas sobre el grado de cumplimiento de los objetivos de la planificación estratégica» (art. 44.2 h).

§ 6.2. Agentes de actualización. El Plan estratégico está sujeto, como la estructura (§ 1.1), a cambios. De modo que debe ser concebido de forma flexible para actualizarlo y permitir su adaptación a los que no eran previsibles en el momento de aprobarlo.

6.2.1. Consejo de Dirección. En el primer trimestre de cada año natural, y teniendo en cuenta la evaluación definitiva de resultados (cfr. 6.1.1. b), propondrá en su caso al Consejo de Gobierno actualizaciones, tanto del Plan estratégico como de los planes propios. Si fueran económicas, deberán haber sido aprobadas en el Presupuesto de la Universidad de Málaga.

6.2.2. Consejo de Gobierno. Decidirá sobre la aprobación de las actualizaciones (cfr. 6.2.1). En caso de ser aprobadas, serán publicadas en la web de la Universidad de Málaga como anexos al plan estratégico.

§ 6.3. Temporización. Son jalones de esta fase:

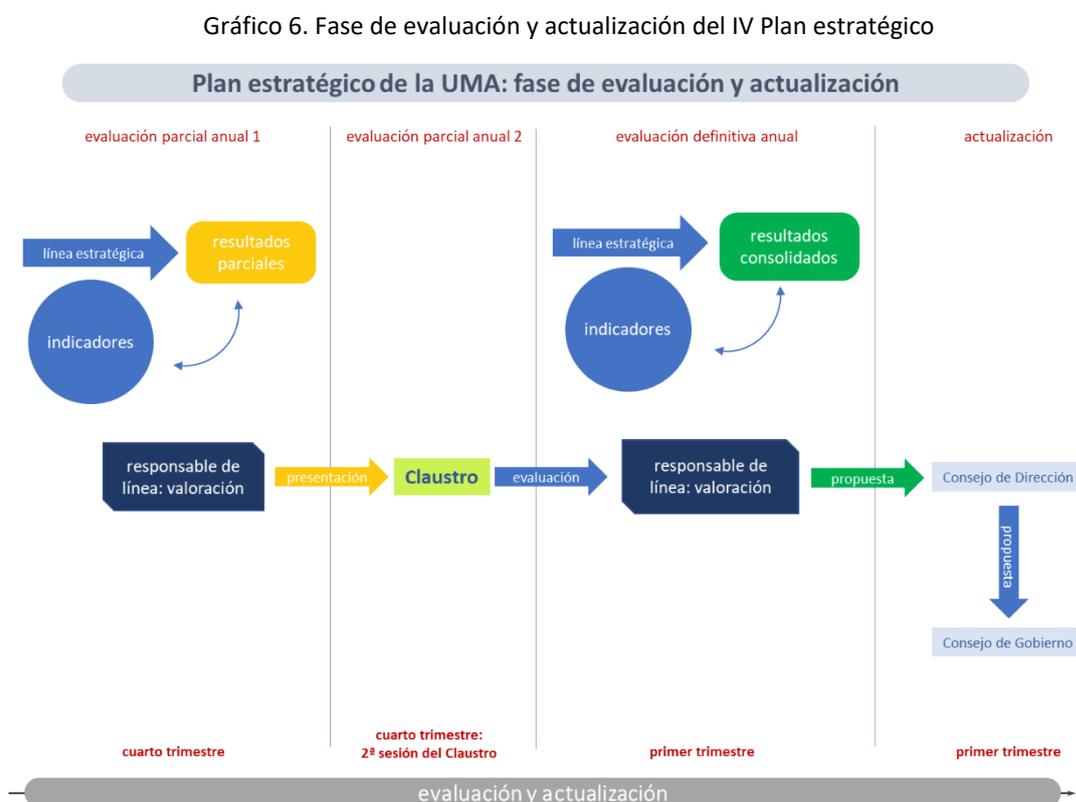
1) 4º trimestre del año y antes de la convocatoria del Claustro: **evaluación parcial anual 1**, realizada por los responsables de línea y de planes propios, mediante el contraste entre los resultados parciales y los indicadores.

2) 4º trimestre y después de la evaluación parcial anual 1: **evaluación parcial anual 2**, realizada Claustro tras las presentaciones de los responsables de línea y de planes propios.

3) 1º trimestre del año: **evaluación definitiva anual**, realizada por los responsables de línea y de planes propios, mediante el contraste entre los resultados consolidados del año anterior y los indicadores.

4) 1º trimestre del año: **actualización** realizada, a la vista de la evaluación definitiva anual y previa propuesta de los responsables de línea, por el Consejo de Dirección, y aprobada en su caso por el Consejo de Gobierno.

El gráfico 6 sintetiza lo expuesto en este § 6.



§ 7. REFERENCIAS

- ACUF (2016), [*Impactos socioeconómicos de las universidades públicas y el sistema público de investigación en Cataluña*](#), Associació Catalana d'Universitats Públiques, 102 pp.
- AIREF (2020) = Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal, [*Estudio. Sistema universitario público andaluz*](#), Madrid, 2020, 325 pp. + [7 anexos](#).
- M. Benito Bonito *et al.* (2018), [*El impacto económico y social de las universidades públicas madrileñas en la región. Análisis en el corto y largo plazo*](#), Madrid, Comunidad Autónoma de Madrid, 19 pp.
- L. Freedman (2013), *Estrategia. Una historia*, Madrid, La Esfera de los Libros, 2016, 1.004 pp.
- Gobierno Vasco (2019), [*Plan del Sistema Universitario 2019-2022*](#), 91 pp.
- Ó. Larenas Salas (2002), [«Misión universitaria. Redacción e implicancias»](#), *Diálogos Educativos*, 2.3, pp. 19-28.
- LAU (2013) = [Decreto Legislativo 1/2013, de 8 de enero, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley Andaluza de Universidades](#).
- LOU (2007) = [Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades](#).
- Ministerio de Universidades (2020), [Proyecto de Real Decreto xxx/2021, de xx de xx, de creación, reconocimiento y autorización de universidades y centros universitarios, y acreditación institucional de centros universitarios](#).
- F. Pérez *et al.* (2015), [*La Contribución Socioeconómica de las Universidades Públicas Valencianas*](#), Valencia, Ivie, 28 pp.
- Servicio de Calidad, planificación estratégica y responsabilidad social de la Universidad de Málaga, [Observatorio UMA](#).
- N. N. Taleb (2007), *El cisne negro. El impacto de lo altamente improbable*, Barcelona, Paidós, 2012, 591 pp.
- UDC (2013) = Universidade da Coruña, [*Plan estratéxico UDC2020*](#), 69 pp.
- UMA (2012) = Universidad de Málaga, [*III Plan estratégico 2013-2016*](#), 80 pp.
- UMA (2017) = Universidad de Málaga, [*Planificación estratégica 2017-2019*](#), 34 pp.
- UMA (2019) = [Decreto 464/2019, de 14 de mayo, por el que se aprueban los Estatutos de la Universidad de Málaga](#).
- UMA (2020), [*Presupuesto 2021 de la Universidad de Málaga*](#), 391 pp.
- Vicerrectorado de Innovación social y emprendimiento (desde 2012), [Observa-e](#).

Vicerrectorado de Planificación estratégica y desarrollo estatutario (2020a), *Planificación estratégica de la Universidad de Málaga, 1. Bases para las directrices*, documento interno presentado en el Consejo de Dirección el 16 de abril de 2020 y actualizado en la versión 2.0 (20-11-2020), 53 pp.

Vicerrectorado de Planificación estratégica y desarrollo estatutario (2020b), *Planificación estratégica de la Universidad de Málaga, 1. La UMA en cifras*, documento interno presentado en el Consejo de Dirección el 24 de noviembre de 2020 y actualizado en la versión 2.0 (11-12-2020), 41 pp.