



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

*Vicerrectorado de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social
Secretariado de Calidad y Desarrollo Estratégico*

**PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
2009 - 2012**

**CRITERIOS PARA SU DISEÑO
Málaga, abril de 2008**

**PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA (2009 – 2012)
CRITERIOS PARA SU DISEÑO**

ÍNDICE

1. Introducción.....	3
2. Estructura organizativa para la elaboración del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga.....	4
2.1. Órganos.....	5
2.2. Funciones.....	8
2.3. Fases y cronograma	10
3. Estructura del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga.....	12
3.1. Núcleo del Plan Estratégico.....	13
3.1.1. Misión y valores de la Universidad de Málaga.....	13
3.1.2. Visión de la Universidad de Málaga.....	14
3.1.3. Áreas estratégicas de la Universidad de Málaga.....	16
3.2. Despliegue del Plan Estratégico.....	19
3.2.1. Objetivos institucionales de la Universidad de Málaga.....	19
3.2.2. Líneas estratégicas.....	20
3.2.3. Políticas, acciones, proyectos y programas.....	20
3.3. Marco de actuación del Plan Estratégico: integración de las áreas estratégicas en el Modelo EFQM de Excelencia.....	21
3.3.1. De la calidad (TQM) a la Excelencia.....	23
3.3.2. Orientación a la participación a través de la comunicación e información.....	23
4. Referencias bibliográficas y documentales.....	24

PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA (2009 – 2012)

CRITERIOS PARA SU DISEÑO

1. INTRODUCCIÓN

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 las sesiones de las *Mesas de Trabajo* celebradas durante los meses de enero a mayo de 2005. Dicho proceso dio como resultado un documento final vivo, que recogía las aportaciones de profesores e investigadores, personal de administración y servicios, estudiantes, representantes sociales y ciudadanos. Sus contribuciones, los resultados de sus análisis, sus trabajos, en definitiva, los frutos de numerosas horas de debate y dedicación quedaron plasmados en el *Plan Estratégico de la Universidad de Málaga 2005-2008* (OPEUMA, 2005b).

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, 2005a); a partir de ese momento, el Plan Estratégico se convirtió en el marco de referencia de la acción de gobierno. Así, en los Presupuestos de la Universidad de Málaga correspondientes a los tres años de su vigencia, se asignaron importantes partidas para financiar la ejecución de aquellas líneas estratégicas y acciones consideradas prioritarias. En el *Pacto para la Modernización de los Servicios y Mejora de las Condiciones de Trabajo del Personal de Administración y Servicios* (SGUMA, 2006), aprobado por Consejo de Gobierno, en junio de 2006, son continuas las referencias a los contenidos del Plan Estratégico, como exigencias de la institución cuya realización requería las acciones de modernización contenidas en el Pacto. Las diferentes *Memorias de Seguimiento del Plan Estratégico* (OPEUMA, 2007 y 2008) muestran como el documento se erigió en el instrumento director de las actuaciones llevadas a cabo por los órganos unipersonales de gobierno de la Universidad en la gestión de la institución, todos orientados hacia los objetivos previstos en el Plan Estratégico, todos orientados a guiar a la Universidad en el camino hacia el logro de su *visión* de futuro.

Hoy, el mantenimiento de la Planificación Estratégica en las Universidades Públicas de Andalucía resulta obligado, así se recoge en los preceptos básicos que conforman el marco normativo que las regula: Ley Orgánica de Universidades, modificada por la Ley Orgánica 4/2007, Ley Andaluza de Universidades, Estatutos de la

Universidad de Málaga. Ya, en el *Modelo de Financiación de las Universidades Públicas de Andalucía para el periodo 2000 a 2006* (CEC, 2000), se recogió, como un objetivo del Contrato Programa firmado, entre la entonces Consejería de Educación y Ciencia de la Junta de Andalucía y la Universidad de Málaga (CEC, 2001), el que ésta dispusiera de un Plan Estratégico al finalizar el año 2006, objetivo que fue ampliamente superado por nuestra Universidad.

El nuevo *Modelo para la Financiación de las Universidades Públicas de Andalucía. Años 2007-2011* ha llevado a que en el Contrato Programa firmado entre la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía y la Universidad de Málaga, correspondiente al año 2008 (CICE, 2008), se establezca en relación con la financiación vinculada a los resultados de innovación una segunda acción relativa a la planificación estratégica que textualmente exige:

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 exige no sólo que realice un Plan Estratégico, si no que valla mucho más allá e implante un *Sistema de Dirección Estratégica* y desarrolle las fases y procesos de que consta (Benavides y Quintana, 2004a y 2004b).

Dada la importancia para la Universidad de su Plan Estratégico y las exigencias a las que nos hemos referido, relativas a su mantenimiento y desarrollo, la Rectora, entre las propuestas con las que concurrió al proceso electoral iniciado en enero de 2008, que concluyó con la renovación de su mandato, introdujo la siguiente (De la Calle, 2008):

La dirección estratégica es el modelo más adecuado para planificar las actuaciones y para dar respuesta a los procesos de cambio y de cultura que se están produciendo en las Universidades españolas.

Siendo conscientes de los retos y desafíos que suponen estos procesos elaboramos un Plan Estratégico Institucional, que ha sido el principal instrumento para la gestión del cambio que ha hecho avanzar a la Universidad de Málaga. Nuestro propósito es elaborar un nuevo Plan Estratégico...

El documento que hoy se somete a la consideración del Consejo de Gobierno, tiene como finalidad establecer los criterios de partida que permitan iniciar el diseño de lo que será el Plan Estratégico de la Universidad de Málaga para el periodo 2008-2012.

A continuación, se procede a detallar la estructura organizativa que permitirá elaborar, implantar y gestionar el nuevo Plan Estratégico, la estructura del mismo y el marco de actuación que orientará su elaboración, diseño e implantación.

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

A continuación, en el epígrafe 2.1 se relacionan los órganos encargados de la elaboración y gestión del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga, en el epígrafe

2.2 se detallan sus funciones, y por último, en el 2.3 se exponen las fases y el cronograma correspondientes a su elaboración.

2.1. ÓRGANOS

En el proceso de elaboración, implantación y gestión del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga 2009-2012, intervendrán los órganos expuestos en la figura 1.

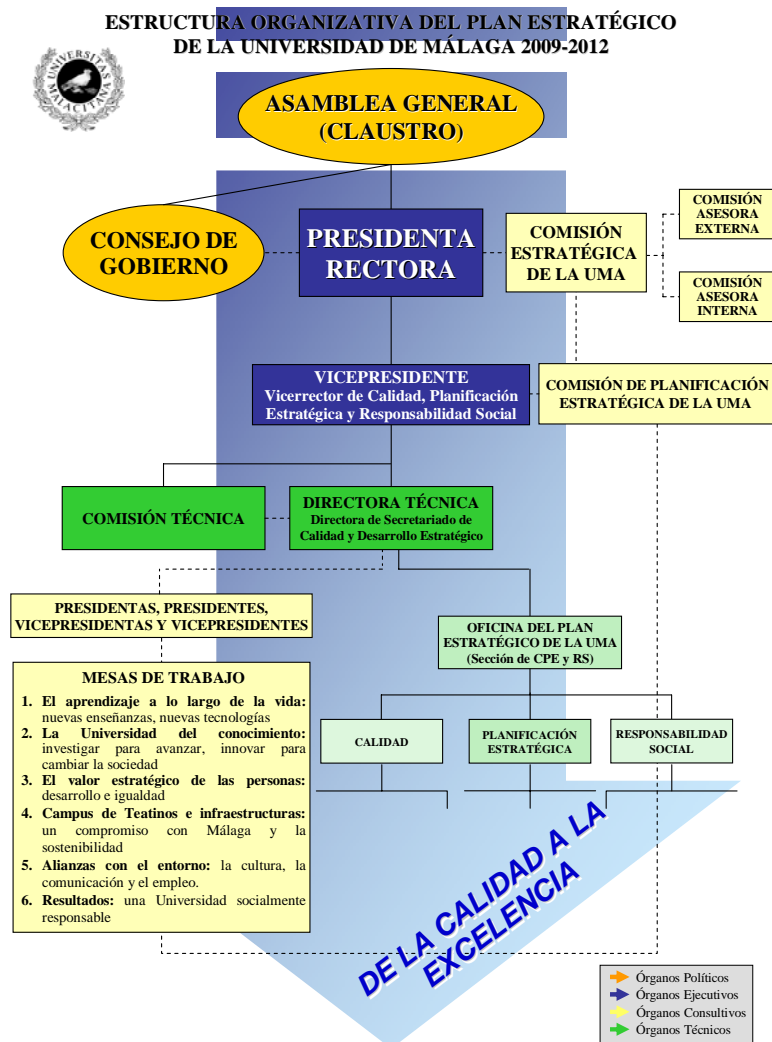


FIGURA 1
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA LA ELABORACIÓN Y GESTIÓN
DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
(Fuente: Oficina del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga)

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 Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social. 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 Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social. Coordinador General del Plan Estratégico.
 - *Miembros del Consejo de Dirección de la Universidad de Málaga*.
- *Comisión de Planificación Estratégica de la Universidad de Málaga*. Estará constituida por:
 - *Presidenta del Plan Estratégico* - Rectora.
 - *Vicepresidente del Plan Estratégico* - Vicerrector de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social. Coordinador General del Plan Estratégico.
 - *Miembros del Consejo de Dirección*.
 - *Directoras y Directores de Secretariado*.
 - *Vicesecretario General*.
 - *Vicegerentes*.
 - *Director de Adquisiciones*.
 - *Secretaria de la Comisión*. Actuará como tal la *Directora Técnica del Plan Estratégico*. Directora de Secretariado de Calidad y Desarrollo Estratégico.
- *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*.
 - *Delegado del Gobierno de la Junta de Andalucía en Málaga*.
 - *Subdelegado del Gobierno en Málaga*.
 - *Delegada Provincial de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa*.
 - *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.*
- *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 Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social. Coordinador General del Plan Estratégico.
 - *Decanas, Decanos, Directoras y Directores de los distintos Centros de la Universidad de Málaga.*
- *Mesas de Trabajo.* Se crearán **seis mesas de trabajo**, que se corresponderán con las grandes áreas estratégicas del Plan (De la Calle 2008):
 1. El aprendizaje a lo largo de la vida: nuevas enseñanzas, nuevas tecnologías.
 2. La universidad del conocimiento: investigar para avanzar, innovar para cambiar la sociedad.
 3. El valor estratégico de las personas: desarrollo e igualdad.
 4. Campus de Teatinos e infraestructuras: un compromiso con Málaga y la sostenibilidad.
 5. Alianzas con el entorno: la cultura, la comunicación y el empleo.
 6. Resultados: una Universidad socialmente responsable.

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 2.3, fase 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.* Vicerrectoras, Vicerrectores, Director General de Comunicación, Director del Gabinete de la Rectora, Secretario General y Gerente, según proceda, en función del área estratégica objeto de análisis.
- *Secretaría.* Será desempeñada por las Directoras o Directores de Secretariado, Vicegerentes, 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 Profesoras Doctoras o Profesores Doctores con vinculación permanente a la Universidad.*
 - *Una o un representante del colectivo de Personal Docente e Investigador sin título de Doctor o que siendo Doctor no tenga vinculación permanente a la Universidad.*

- *Una o un Estudiante.*
- *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 Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social. Coordinador General del Plan Estratégico.
 - *Vicerrectoras, Vicerrectores, Director General de Comunicación e Información, Director del Gabinete de la Rectora, Secretario General y Gerente, según proceda, en función del área estratégica objeto de análisis.*
 - *Directoras y Directores de Secretariado, Vicegerentes, Vicesecretario General y Director de Adquisiciones, según proceda, en función del área estratégica objeto de análisis.*
 - *Secretaria de la Comisión.* Actuará como tal la *Directora Técnica del Plan Estratégico.* Directora de Secretariado de Calidad y Desarrollo Estratégico.
- *Directora Técnica del Plan Estratégico.* Directora de Secretariado de Calidad y Desarrollo Estratégico.
- *Oficina del Plan Estratégico.* Personal adscrito a la Sección de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga dependiente de su Vicerrectorado de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social.

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, la *Dirección General de Comunicación e Información* que 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.

La Dirección General de Comunicación e Información, elaborará y desarrollará un Plan de Comunicación que acompañará al Plan Estratégico destacando en él los aspectos relativos a la Cultura Corporativa, Reputación e Imagen Corporativa de la Universidad, y su relación con los diferentes componentes de la estructura del Plan Estratégico que se detallan en el epígrafe 3 de este documento.

2.2. FUNCIONES

Los órganos relacionados en el epígrafe anterior desarrollarán las funciones recogidas en el cuadro 1.

ÓRGANOS DEL PLAN ESTRATÉGICO		FUNCIONES
POLÍTICOS	<i>Asamblea General</i> - 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	<i>Presidenta</i> - 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.
	<i>Vicepresidente</i> – Vicerrector de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social. Coordinador General del Plan Estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> - Sustituye a la Presidenta durante sus ausencias. - 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>	<ul style="list-style-type: none"> - Asesora a la Comisión Estratégica en temas y cuestiones de contenido estratégico.
	<i>Comisión Asesora Interna del Plan Estratégico de la UMA.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Asesora a la Comisión Estratégica en temas y cuestiones de contenido estratégico.
	<i>Comisión de Planificación Estratégica de la UMA.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - 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.
	<i>Comisión Técnica.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Apoya las actuaciones de los vicerrectorados responsables del desarrollo de las distintas áreas estratégicas y redacta los diferentes documentos que constituyen el Plan Estratégico.
TÉCNICOS	<i>Directora Técnica</i> - Directora de Secretariado de Calidad y Desarrollo Estratégico de la Universidad de Málaga.	<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>Oficina de Plan</i> – Personal adscrito a la Sección de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social dependiente del Vicerrectorado de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga.	<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. - Elaborar 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
(Fuente: Oficina del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga)

2.3. FASES Y CRONOGRAMA

La elaboración del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga se ajustará al cronograma que se recoge 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 08	J 08	J' 08	A 08	S 08	O 08	N 08	D 08	E 09
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
(Fuente: Oficina del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga)

FASE 1 PRELIMINAR. Tendrá lugar a lo largo al comienzo del mes de mayo de 2008. 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 2009-2012 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 2008. 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 2009-2012.

FASE 3 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS. En el mes de mayo se constituirán las *mesas de trabajo* (actuación 3.1), desarrollándose durante los meses de junio a octubre de 2008, 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 5.2) 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 de 2008, 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 2008, 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 2009-2012, la Dirección General de Comunicación, preparará su presentación ante la comunidad universitaria (actuación 5.1), que tendrá lugar en el mes de diciembre de 2008.

La presentación del Plan Estratégico a la sociedad (actuación 5.2), se realizará en la primera quincena del mes de enero de 2009, procediéndose, a continuación, en la segunda quincena del citado mes, a su publicación, difusión y despliegue en la Universidad (actuación 5.3).

3. 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 2008 a 2012. 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 desde la CALIDAD hacia la EXCELENCIA.

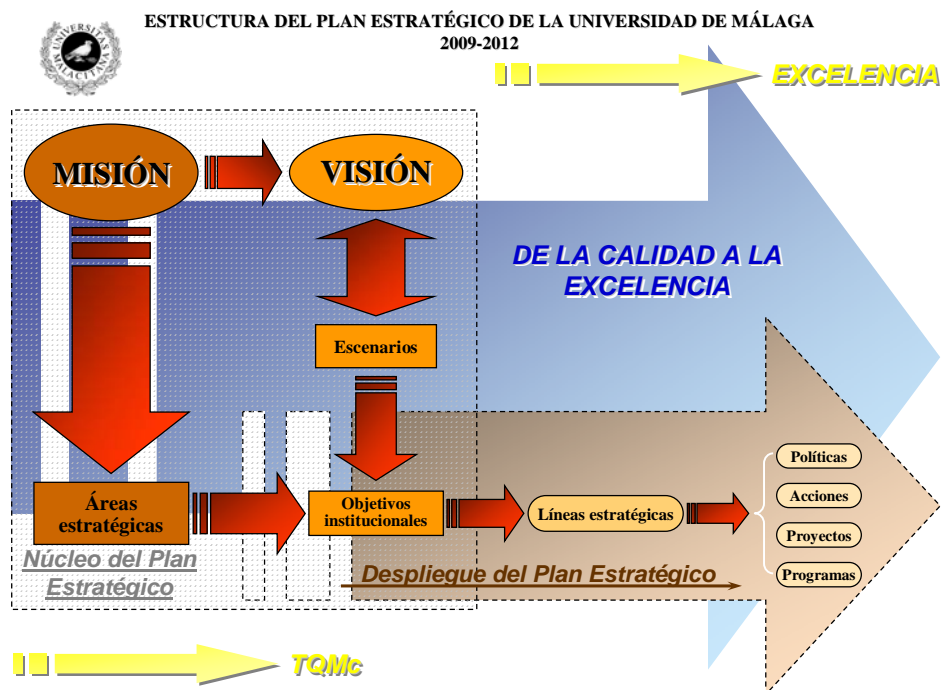


FIGURA 2
ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

(Fuente: Oficina del Plan Estratégico 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.

3.1. 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:

3.1.1. 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. En primer 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.

El segundo 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.

La *misión de la Universidad de Málaga*, formulada por su **Comisión Estratégica**, se encuentra recogida en el *Plan Estratégico 2005-2008* de la Universidad (OPEUMA, 2005b):

La Universidad de Málaga es una institución pública que presta sus servicios en un entorno caracterizado por la actividad turística, tecnológica y cultural. Nace 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 joven en constante crecimiento, inserta en un entorno económico y social próspero, abierta y participativa al servicio de la Sociedad, comprometida con la calidad y la excelencia, con la formación a lo largo de toda la vida de la persona, preocupada por la inserción laboral, por el empleo, vinculada al mundo empresarial y al sector público, integrada en el espacio europeo de enseñanza superior e investigación, competitiva en el entorno andaluz, destacada en el ámbito nacional e internacional y orientada hacia la sociedad global y del conocimiento.

La *misión de la Universidad de Málaga* se sustenta en los siguientes **VALORES** (OPEUMA, 2005b):

- Genera conocimientos culturales, humanistas, sociales, científicos y técnicos.
- Produce valor en las personas.
- Adapta la formación a la demanda laboral.
- Posee prestigio y liderazgo social.
- Crea confianza en la sociedad.
- Tiende a aplicar los conocimientos para mejorar la calidad de vida.
- Participa en la cultura y mejora de la convivencia social.
- Promueve la igualdad de oportunidades.
- Es un espacio abierto para el debate y la libertad.
- Favorece el desarrollo económico y social de la Ciudad y la Provincia de Málaga.

3.1.2. 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**, se encuentra recogida en el *Plan Estratégico 2005-2008* de la Universidad (OPEUMA, 2005b):

1º UNA UNIVERSIDAD DE REFERENCIA CON PROYECCIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL

- Representativa en el entorno social, económico y cultural y en los ámbitos autonómico, estatal y europeo.
- Comprometida con la construcción del Espacio Europeo de Educación Superior e Investigación.
- Interesada en potenciar sus relaciones en el arco mediterráneo.
- Con proyección hacia Latinoamérica.

2º UNA UNIVERSIDAD COMPROMETIDA CON SU ENTORNO TECNOLÓGICO, ECONÓMICO, SOCIAL, CULTURAL Y MEDIOAMBIENTAL

- Vinculada al Parque Tecnológico de Andalucía.
- Impulsora de las nuevas tecnologías.
- Preocupada por el turismo cultural y de ocio y por la mejora de los equipamientos turísticos.
- Interesada por el sector de la construcción.

- Integrada en el área de expansión y desarrollo económico de Málaga y su Provincia.
- Preocupada por la integración social y la multiculturalidad.
- Receptiva y sensible a las necesidades de sus mayores.
- Promotora del principio de igualdad.
- Solidaria y participativa en los asuntos sociales, impulsora de medidas que concilien la vida familiar y laboral.
- Vinculada con el centro histórico y la Málaga de Picasso.
- Valedora de las vanguardias artísticas y creativas.
- Vinculada con el patrimonio cultural de Málaga y su Provincia.
- Comprometida con el desarrollo sostenible.
- Preocupada por el impacto medioambiental y la integración paisajística, ocupada en mejorar los accesos a los recintos universitarios y decidida a fomentar el uso del transporte colectivo.
- Resuelta a crear un campus universitario único, con zonas recreativas, culturales, comerciales, deportivas y de ocio, con espacios verdes. Un campus accesible e integrado en Málaga, dispuesta a desarrollar una auténtica ciudad universitaria de la que puedan sentirse orgullosos los universitarios y los ciudadanos.
- En suma, una Universidad que lidere el desarrollo cultural, tecnológico, económico y social de Málaga que responda a las necesidades de la sociedad del futuro.

3º UNA UNIVERSIDAD ORIENTADA HACIA LA EXCELENCIA INVESTIGADORA Y LA INNOVACIÓN

- Que permita a la propia institución malagueña, a sus miembros y a la sociedad en general, afrontar los retos planteados por la sociedad del conocimiento y la información. Que constituya al mismo tiempo un complemento esencial de la actividad docente y el soporte de la formación continua del profesorado.
- Que desarrolle una actividad investigadora, integrada en el Espacio Europeo de Educación Superior y de Investigación, al servicio de la sociedad, abierta siempre a la innovación y a las demandas del entorno, que potencie la investigación básica pero sobre todo investigación aplicada y respalde la investigación en las áreas de Humanidades y de Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas.
- Que fomente la investigación, el desarrollo, la innovación y la cooperación tecnológica en las *pymes* de su entorno contribuyendo a la mejora de su competitividad.

4º UNA UNIVERSIDAD QUE BUSCA LA EXCELENCIA EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

- Preocupada por el avance en el conocimiento y por la formación integral, a lo largo de la vida.
- Orientada hacia una docencia de calidad, competitiva, acreditada y convergente con el Espacio Europeo de Educación Superior.
- Comprometida con la inserción laboral de sus titulados.
- Promotora de una docencia que potencie en los estudiantes la formación integral, el espíritu crítico y su participación en los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- Impulsora de la formación permanente del profesorado universitario, que establezca un desarrollo diferencial de la Universidad de Málaga, dotándola de un perfil propio, basado en su oferta de postgrado y en las peculiaridades de la institución y su entorno, que propicie una formación profesional de sus estudiantes y facilite su inserción laboral.
- Vinculada a la sociedad que la financia, que responda a la demanda social, relacionada con el sector productivo para mejorar la formación práctica de sus estudiantes y facilitar su acceso al empleo. Capaz de estimular la inversión.

5º UNA UNIVERSIDAD JOVEN, MODERNA Y DINÁMICA

- Que extiende y generaliza la implantación de las tecnologías de la información y la comunicación en sus procesos para hacerlos más eficaces y flexibles.
- Que adopta medidas para conseguir una gestión ágil, en la que se simplifiquen los procesos y se eliminen los trámites innecesarios acercando la administración a los usuarios con el fin de incrementar su satisfacción.
- Que actúe de forma descentralizada y transparente, abierta a las propuestas de mejora, sensible a las quejas de sus usuarios.
- Que potencie una cultura corporativa definida, preocupada por su imagen externa y desarrollada en su comunicación interna, de la que todos sus miembros puedan sentirse

orgullosos, reconocida y querida por la propia sociedad. Que atesore y gestione su reputación corporativa.

3.1.3. 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, **han sido formuladas en el documento *Elecciones 08. Universidad de Málaga. Nuevos retos, más oportunidades. Programa Electoral de Adelaida de la Calle*** en los siguientes términos (De la Calle, 2008):

AE₁ El aprendizaje a lo largo de la vida: nuevas enseñanzas, nuevas tecnologías. La formación, la especialización y la inserción laboral son los tres ejes sobre los que se articula la actividad universitaria en relación con los estudiantes. En ello se incluye además el objetivo de elaborar una oferta de enseñanzas capaz de favorecer el aprendizaje a lo largo de la vida. De este modo, esta área estratégica incluye cuestiones y retos tales como:

- Adecuar la oferta de estudios a las demandas del entorno.
- Conseguir una docencia de más calidad y mejorar los resultados académicos de los estudiantes.
- Facilitar el conocimiento de idiomas y el uso de las nuevas tecnologías.
- Promocionar la orientación laboral y los itinerarios de inserción laboral.

AE₂ La Universidad del conocimiento: investigar para avanzar, innovar para cambiar la sociedad. La Universidad de Málaga sigue apostando por la investigación de excelencia, por el desarrollo de la ciencia y la técnica, y por la innovación. La finalidad es mejorar la producción de los resultados de investigación y propiciar la conexión con la innovación, con la sociedad y con las empresas. Así, esta área estratégica deberá ocuparse de:

- Incrementar la calidad de los grupos de investigación y la productividad científica de los investigadores.
- Mejorar la transferencia tecnológica y de conocimiento, y aumentar la cantidad y calidad de los contratos de investigación.
- Fomentar las redes nacionales, europeas e internacionales de nuestros grupos de investigación, así como estimular la movilidad de nuestros investigadores.
- Utilizar la investigación como herramienta de cooperación al desarrollo.

AE₃ El valor estratégico de las personas: desarrollo e igualdad. El compromiso en esta área es mejorar las condiciones de trabajo de los colectivos que conforman la Universidad. Su consecución requiere la realización de acciones como:

- Definir una carrera docente e investigadora y una carrera administrativa.
- Establecer un modelo de formación permanente y continua tanto del personal de administración y servicios como docente e investigador.
- Diseñar una estructura organizativa basada en competencias, integrada por áreas funcionales, basadas en la coordinación y orientadas a generar valor.

AE₄ Campus de Teatinos e infraestructuras: un compromiso con Málaga y la sostenibilidad. Seguir avanzando en la construcción de la Ciudad Universitaria de la Universidad de Málaga mediante la ampliación del Campus de Teatinos, constituye unos de los proyectos más emblemáticos. Además, se persigue definir un conjunto de medidas dirigidas a la conservación, difusión y valoración del patrimonio de la universidad, así como a la mejora y expansión de las infraestructuras. Ello se materializa en objetivos tales como:

- Consolidar el campus universitario único, manteniendo una presencia activa en zonas estratégicas de la ciudad y la provincia.
- Informatizar todos los procesos y garantizar el acceso electrónico a la información y a los servicios universitarios.
- Garantizar la sostenibilidad, como objetivo en las actividades relacionadas con la construcción de nuevos edificios y la adquisición de equipamiento científico y tecnológico.

AE₅ Alianzas con el entorno: la cultura, la comunicación y el empleo. La Universidad de Málaga actúa de manera simbiótica buscando el logro de importantes sinergias en sus relaciones con la sociedad en general, y con un conjunto muy amplio de empresas, instituciones públicas y privadas, con los ciudadanos y con el entorno cultural. Este elenco de relaciones e interacciones plantea la necesidad de desarrollar acciones destinadas a:

- Mantener y mejorar los sistemas de comunicación externa e interna.
- Continuar desarrollando y potenciando las relaciones con el sector productivo para favorecer la inserción laboral de los alumnos, fomentar la cultura emprendedora y apoyar las actividades de aprendizaje a lo largo de la vida.
- Extender la cultura, el deporte y los hábitos de vida saludable.
- Orientar las actividades culturales hacia el exterior, para la sociedad malagueña, española e internacional, y hacia el interior de la institución, a la comunidad universitaria.

AE₆ Resultados: una Universidad socialmente responsable. La Universidad de Málaga está comprometida con el mantenimiento de una gestión transparente, que informe sobre los resultados alcanzados en relación con los objetivos establecidos. Así, enmarcada en una gestión orientada a la excelencia y fundamentada en la Responsabilidad Social, la Universidad informará a la comunidad universitaria y a la sociedad en general sobre los resultados logrados en cuatro ámbitos: Personas, Usuarios, Sociedad y Universidad. El cumplimiento de este compromiso requiere acciones destinadas a:

- Mantener y mejorar los sistemas de comunicación, garantizando la participación de la comunidad universitaria, el acceso a la información y

el conocimiento de las directrices generales de actuación del Equipo de Gobierno.

- Establecer un sistema de consultas generalizado y un sistema de quejas y sugerencias en todos los servicios y unidades administrativas de la Universidad para conocer el nivel de satisfacción de los usuarios.
- Definir un sistema de comunicación interna en el que se garantice el conocimiento de la misión, la visión, los valores de la institución, los objetivos y metas de la organización, y los compromisos para la obtención de los resultados, para así conseguir la implicación de la comunidad universitaria.
- Comunicar los resultados de la Universidad en los ámbitos de la formación, la investigación y la innovación a los órganos públicos encargados de su valoración, a la comunidad universitaria, a todos los grupos de interés, y en general a la sociedad.
- Elaborar anualmente el Informe de Progreso en relación con las exigencias del Pacto Mundial y bianualmente la Triple Cuenta de Resultados presentando a la comunidad universitaria y a la sociedad la Memoria de Responsabilidad Social de la Universidad.

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, Director General de Comunicación e Información, Director del Gabinete de la Rectora, Secretario General y Gerente competentes en la dirección y ejecución de los temas que el área comprende. A continuación, se detallan los responsables de cada área estratégica:

AE₁ El aprendizaje a lo largo de la vida: nuevas enseñanzas, nuevas tecnologías.

- Vicerrector de Estudiantes.
- Vicerrectora de Innovación y Desarrollo Tecnológico.
- Vicerrectora de Ordenación Académica.
- Vicerrector de Profesorado, Formación y Coordinación.
- Vicerrectora de Relaciones Universidad-Empresa.

AE₂ La Universidad del conocimiento: investigar para avanzar, innovar para cambiar la sociedad.

- Vicerrectora de Innovación y Desarrollo Tecnológico.
- Vicerrector de Investigación.
- Vicerrectora de Relaciones Internacionales.

AE₃ El valor estratégico de las personas: desarrollo e igualdad.

- Gerente.

- Secretario General.
- Vicerrectora de Bienestar Social e Igualdad.
- Vicerrector de Profesorado, Formación y Coordinación.

AE₄ Campus de Teatinos e infraestructuras: un compromiso con Málaga y la sostenibilidad.

- Gerente
- Vicerrectora de Bienestar Social e Igualdad.
- Vicerrector de Infraestructuras y Sostenibilidad.

AE₅ Alianzas con el entorno: la cultura, la comunicación y el empleo.

- Director del Gabinete de la Rectora.
- Director General de Comunicación e Información.
- Vicerrectora de Cultura y Relaciones Institucionales.
- Vicerrectora de Relaciones Universidad-Empresa.

AE₆ Resultados: una Universidad socialmente responsable.

- Director del Gabinete de la Rectora.
- Director General de Comunicación e Información.
- Gerente.
- Secretario General.
- Vicerrectora de Bienestar Social e Igualdad.
- Vicerrector de Estudiantes.
- Vicerrector de Profesorado, Formación y Coordinación.

3.2. DESPLIEGUE DEL PLAN ESTRATÉGICO

Bajo la denominación de *despliegue del Plan Estratégico*, se consideran los elementos necesarios para que la Universidad pueda alcanzar sus deseos de futuro. El despliegue del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga consta de los siguientes elementos:

3.2.1. 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 Universidad y tendentes a resolver los problemas estratégicos identificados.

En las primeras sesiones de elaboración del Plan Estratégico 2009-2012, el Equipo de Gobierno determinará los objetivos institucionales que se pretenden alcanzar por la Universidad de Málaga en cada una de sus áreas estratégicas. Cabe destacar que al formularse los objetivos deberá tenerse en consideración el 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.

3.2.2. 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*, entendiéndose 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.

El borrador del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga incorporará las diferentes líneas estratégicas con el fin de que se disponga de ellas en la fase de discusión y puedan ser analizadas y debatidas por las Mesas de Trabajo.

3.2.3. 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 (EFQM, 2003). 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 3 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 3, 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.

		LÍNEAS ESTRATÉGICAS	ACCIONES O PROYECTOS	RECURSOS	RESPONSABLE	PLAZO	INDICADORES
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				
				
				
...					
O _m	LE _{m1}	A _{m11}					
		A _{m12}					
		A _{m13}					
		...					
	LE _{m2}	A _{m21}					
		A _{m22}					
		...					

CUADRO 3
MATRIZ DE RELACIONES OBJETIVOS INSTITUCIONALES – LÍNEAS ESTRATÉGICAS -
ACCIONES DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
(Fuente: Oficina del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga)

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

La Rectora al incorporar a su Programa Electoral el lema “nuevos retos más oportunidades para la Universidad” realiza una apuesta clara y decidida por adoptar,

como base de su gestión, la transformación de la Universidad “de la Calidad a la Excelencia”, y así lo expuso explícitamente (De la Calle, 2008):

La excelencia consiste en alcanzar resultados que satisfagan plenamente a los Estudiantes, al Personal Docente e Investigador y al Personal de Administración y Servicios, y en la misma medida, a los proveedores de bienes y servicios, a los responsables de instituciones públicas y privadas vinculadas a la Universidad de Málaga, a los representantes de los intereses sociales y a los ciudadanos en general.

La máxima aspiración de esta candidatura es que todos ellos reciban de la Administración Universitaria prestaciones acordes con sus necesidades y expectativas, en consonancia con niveles de eficiencia y calidad cada vez más elevados.

La anterior declaración, junto con los contenidos del Programa de Gobierno, establece claramente el compromiso de hacer, para los próximos cuatro años, de la excelencia el máximo objetivo a lograr. Por consiguiente, la elaboración y posterior implantación del *Plan Estratégico de la Universidad de Málaga 2009-2012* se ajustará a un marco delimitador del Plan: *la CALIDAD (TQM) como punto de partida y la EXCELENCIA como meta*. Dentro de este marco, la Comisión Estratégica de la Universidad de Málaga ha planteado dos enfoques orientadores de la planificación estratégica:

- Orientación de la calidad (TQM) a la EXCELENCIA (epígrafe 3.3.1).
- Orientación a la PARTICIPACIÓN a través de la COMUNICACIÓN e INFORMACIÓN (epígrafe 3.3.2).



FIGURA 3
INTEGRACIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA EN EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA
(Fuente: Oficina del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga)

Dado el marco de actuación descrito, y con la finalidad de poder aplicar los dos enfoques orientadores anteriormente citados, el Vicerrectorado de Calidad,

Planificación Estratégica y Responsabilidad Social conjuntamente con el Secretariado de Calidad y Desarrollo Estratégico de la Universidad de Málaga, ha integrado las áreas estratégicas del Plan Estratégico 2009-2012 en el Modelo EFQM de Excelencia (véase la figura 3). La citada integración favorecerá el diseño, implantación, aplicación y seguimiento del nuevo Plan Estratégico Institucional y contribuirá al *despliegue de la función de calidad* de la Universidad de Málaga *hacia la Excelencia*.

3.3.1. DE LA CALIDAD (TQM_c) A LA EXCELENCIA

Las acciones de la Universidad para el periodo 2009-2011 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* 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 la calidad se transforma en excelencia.
- El *desarrollo de la innovación* 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 (Rodríguez, 2008).
- 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 (EFQM, 2003b).

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.

3.3.2. ORIENTACIÓN A LA PARTICIPACIÓN A TRAVÉS DE LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

La participación de las personas en las actividades de la organización aparece como uno de los principios básicos de la moderna 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 en los que se basa la excelencia de las organizaciones, quizá el principal, es el que hace referencia al desarrollo e implicación de las personas (EFQM, 2003a). Las organizaciones excelentes maximizan la implicación potencial y activa de las personas mediante valores compartidos y una cultura de confianza, transparencia, y delegación y asunción de responsabilidades.

Las organizaciones excelentes, la Universidad de Málaga aspira a serlo, aprovechan la implicación de las personas para generar e implantar ideas de mejora. 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 la participación e implicación de todos sus miembros en la vida de la institución (De la Calle, 2008). 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, bajo el lema *participación, comunicación e información*, la Dirección General de Comunicación e Información tendrá que llevar a cabo toda una amplia serie de acciones de carácter transversal a todas las áreas estratégicas de la Universidad.

En consecuencia con lo anterior, la Dirección General de Comunicación e Información, 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 2008-2012 posibilitando el que se pueda participar de forma virtual en cualquiera de las Mesas de Trabajo.

4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES

- 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. (2004a): “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 Universidad de Málaga 2002*. Consejería de Educación y Ciencia de la Junta de Andalucía. (Inédito). Sevilla.

- CICE (2008): *Contrato Programa Universidad de Málaga 2008*. Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía. (Inédito). Sevilla.
- DE LA CALLE MARTÍN, A. (2008): *Elecciones 08. Universidad de Málaga. Nuevos retos, más oportunidades. Programa Electoral de Adelaida de la Calle*. adelaida.org. Málaga.
- 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 (2003a): *Conceptos fundamentales de la excelencia*. Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM). Club Gestión de Calidad. Madrid.
- EFQM (2003b): *Modelo EFQM de Excelencia. Versión para el Sector Público y las Organizaciones del Voluntariado*. 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 del 24 de diciembre).
- LEY 15/2003, de 22 de diciembre, Andaluza de Universidades. (BOJA núm. 251 del 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 del 13 de abril).
- 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 (2005a): *Despliegue e implantación del Plan Estratégico de la UMA*. Oficina del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga.
- OPEUMA (2005b): *Plan Estratégico de la Universidad de Málaga. 2005-2008*. Oficina del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga.
- OPEUMA (2007): *Memoria de Seguimiento del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga 2005-2008. Acciones ejecutadas: año 2006*. Oficina del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga.
- OPEUMA (2008): *Memoria de Seguimiento del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga 2005-2008. Acciones ejecutadas: años 2006 y 2007*. 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.
- RODRÍGUEZ PÉREZ, E. (2008): “Excelencia e innovación”. *Excelencia*, núm. 48, enero, pp.19-21.
- SGUMA, 2006: *Pacto para la Modernización de los Servicios y Mejora de las Condiciones de Trabajo del Personal de Administración y Servicios*. Secretaría General de la Universidad de Málaga.