



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

VICERRECTORADO DE COORDINACIÓN UNIVERSITARIA
Secretariado de Calidad y Planificación Estratégica

**PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
2005 - 2008**

**ADAPTACIÓN DE LAS BASES PARA LA
ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO
Aprobadas por el Consejo de Gobierno
celebrado el día 5 de noviembre de 2004**

**PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA (2005 – 08)
ADAPTACIÓN DE LAS BASES PARA LA ELABORACIÓN
DEL PLAN ESTRATÉGICO**

ÍNDICE

1. Introducción.....	3
2. El Programa de Gobierno de la Candidatura a Rectora de la Universidad de Málaga, Dra. D^a Adelaida de la Calle Martín.....	5
3. Marco normativo para la elaboración del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga.....	6
4. Estructura organizativa para la elaboración del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga.....	7
4.1. Órganos.....	7
4.2. Funciones.....	10
4.3. Fases y temporización.....	12
5. Estructura del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga.....	24
5.1. Núcleo del Plan Estratégico.....	24
5.1.1. Misión y valores de la Universidad de Málaga.....	24
5.1.2. Visión de la Universidad de Málaga.....	25
5.1.3. Áreas estratégicas de la Universidad de Málaga.....	28
5.1.4. Escenarios.....	30
5.2. Despliegue del Plan Estratégico.....	30
5.2.1. Objetivos institucionales de la Universidad de Málaga.....	30
5.2.2. Líneas estratégicas.....	32
5.2.3. Políticas, acciones, proyectos y programas.....	33
5.3. Marco de actuación del Plan Estratégico.....	34
5.3.1. Orientación a la participación a través de la difusión y comunicación.....	34
5.3.2. Orientación a la calidad y la mejora continua (TQM _c).....	35
4. Referencias bibliográficas y documentales.....	35

PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA (2005 – 08) ADAPTACIÓN DE LAS BASES PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

1. INTRODUCCIÓN

La Universidad de Málaga, con gran visión de futuro, se planteó la necesidad de elaborar un Plan Estratégico que marcara las líneas directrices para gestionar el cambio hacia el porvenir. El Claustro de la Universidad de Málaga aprobó, en su sesión del día 24 de mayo de 2001, las Bases para la elaboración del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga (DEYM, 2001), la institución fue pionera en tratar de aplicar un nuevo estilo en su gobierno asumiendo la elaboración de un Plan que se convertiría en el primer paso para aplicar un moderno sistema de gestión, un sistema de Dirección Estratégica.

La publicación de la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades, el 24 de diciembre, y su entrada en vigor originó un cambio importante en los planes de la Universidad de Málaga donde se acordó dar prioridad a la elaboración de los nuevos Estatutos adaptados al contenido y exigencias de la citada Ley y, por consiguiente, se pospuso la elaboración del Plan Estratégico.

Redactados los Estatutos de la Universidad de Málaga y aprobados, el 3 de junio de 2003 (Decreto 145/2003), la Universidad se preparó para afrontar un proceso electoral que permitiese la renovación de su Rector y de todos sus órganos de gobierno. A lo largo del tiempo transcurrido, desde la aprobación de las bases para la elaboración del Plan Estratégico, se han dado importantes cambios en el contexto de la Universidad de Málaga, cronológicamente pueden destacarse los siguientes:

- El Gobierno de Andalucía diseñó y acordó, en noviembre de 2001, mediante consenso con las Universidades que conforman el Sistema Universitario Andaluz, un nuevo modelo de financiación para el período 2002/2006. Como consecuencia del mismo, se firmó el Contrato Programa (CEC, 2001) entre la

Consejería de Educación y Ciencia de la Junta de Andalucía y la Universidad de Málaga cuyos efectos afectaron a la financiación condicionada, destinada a la Política de Calidad que se estableció en los Presupuestos de la Comunidad Autónoma del año 2004. A tenor de lo dispuesto en la base IV.I del citado contrato, la Universidad de Málaga se comprometió a dotarse de la estructura organizativa necesaria para elaborar su Plan Estratégico, así como a fijar el cronograma para su confección y posterior ejecución.

- La entrada en vigor de la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades; en ella se plantea, en su título XI, artículo 81.1, la posibilidad de que las universidades elaboren programaciones plurianuales que puedan conducir a la aprobación, por las Comunidades Autónomas, de convenios y contratos-programa que incluirán sus objetivos, financiación y cumplimiento de los mismos.
- El Informe de Evaluación emitido por la Asociación de Rectores de las Universidades Europeas (CRE, 2002). En el año 2001 la Universidad de Málaga participó en el Proceso de Evaluación Institucional de la Asociación de Universidades Europeas (AUE, antigua CRE). El Informe de Evaluación presentado en abril de 2002 por el Comité de Evaluación Externa recomendó a la Universidad de Málaga que agilizase sus procesos de toma de decisiones y definiera un auténtico Plan de Calidad de aplicación a la Universidad, ambas cuestiones requerían la elaboración de un cuidadoso Plan Estratégico que las recogiera con visión de futuro y vocación de permanencia para la institución.
- La constitución de la Fundación Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación autorizada por el Consejo de Ministros por acuerdo de 19 de julio de 2002. La citada Fundación tiene como finalidad primordial “contribuir, mediante informes de evaluación y otros conducentes a la acreditación y certificación, a la medición del rendimiento del servicio público de la educación superior conforme a procedimientos objetivos y procesos transparentes, y reforzar la transparencia y comparabilidad de nuestro sistema universitario, así como para el establecimiento de criterios para la rendición de cuentas a la sociedad” (Orden ECD/2368/2002).
- La aprobación y posterior publicación, el 9 de junio de 2003, de los nuevos Estatutos de la Universidad de Málaga. Éstos, en su artículo 148, establecen que la Universidad promoverá el planeamiento estratégico, y en su artículo 169, la posibilidad de elaborar las programaciones plurianuales a las que refería el artículo 81.1 de la Ley Orgánica de Universidades.
- La celebración de elecciones al rectorado, en diciembre de 2003, proceso que concluyó con el nombramiento y toma de posesión como Rectora Magnífica de la Universidad de Málaga de la Profesora Dra. D^a Adelaida de la Calle Martín. En su Programa Electoral (De la Calle, 2003), en el área de actuación correspondiente a la Organización Institucional, figuraba el compromiso de elaboración del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga contando para ello con la participación de todos los sectores de la comunidad universitaria y la colaboración de los representantes de los intereses sociales.

- La entrada en vigor de la Ley 15/2003, de 22 de diciembre, Andaluza de Universidades. En su artículo 92 establece la obligatoriedad de que cada universidad pública andaluza elabore su propio Plan Estratégico. La Ley Andaluza de Universidades ha dado respuesta al Dictamen del Parlamento Andaluz. Con fecha 27 de septiembre de 2000, el Pleno del Parlamento Andaluz aprobó, con el apoyo unánime de todos los Grupos Parlamentarios, la creación de un Grupo de Trabajo sobre la situación del Sistema Universitario Andaluz. Fruto de la labor del citado Grupo fue el documento titulado: "Orientaciones y principios sobre el Sistema Universitario Andaluz. Financiación y definición del Mapa Andaluz de Titulaciones Universitarias" (Grupo de Trabajo del Parlamento, s/f). Como consecuencia del contenido del referido documento, el Parlamento Andaluz, en junio de 2001 aprobó el Dictamen por el que se instó al Consejo de Gobierno de la Junta de Andalucía a que definiera un modelo planificado de financiación que pudiera revisarse cada cinco años y que contemplara la necesaria dotación de recursos a medio y largo plazo al sistema, ajustándose a una serie de principios entre los que incluía la planificación. Se planteaba la planificación estratégica como algo imprescindible y necesario para la Universidad, como un medio que permitiría definir su desarrollo a medio y largo plazo y su contribución al bienestar de los andaluces y de su entorno más inmediato. Además, en el Dictamen se recomendaba el establecimiento de la planificación estratégica como un requisito del modelo de financiación, las universidades deberían elaborar un Plan Estratégico y concretarlo en Planes Operativos de Mejora de Calidad de carácter anual, sobre cuya base se firmarían los correspondientes contratos-programa que permitirían a las universidades concurrir a financiaciones adicionales, a una financiación afecta a resultados concretos anuales.

2. EL PROGRAMA DE GOBIERNO DE LA CANDIDATURA A RECTORA DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA, DRA. D^a ADELAIDA DE LA CALLE MARTÍN

El proceso electoral iniciado por la Universidad de Málaga durante el último trimestre del 2003 destinado a la renovación de su Rector y de todos sus órganos de gobierno concluyó, en una de sus partes, con el nombramiento y toma de posesión como Rectora Magnífica de la Universidad de Málaga de la Profesora Dra. D^a Adelaida de la Calle Martín. En su Programa Electoral (De la Calle, 2003), en el área de actuación correspondiente a la Organización Institucional, figuraba el compromiso de elaboración del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga contando para ello con la participación de todos los sectores de la comunidad universitaria y la colaboración de los representantes de los intereses sociales.

El citado Programa Electoral, bajo el lema "Hacia el progreso, tú decides" se inicia con la formulación de un gran objetivo "la transformación de una universidad grande en una gran universidad" se aspira a la consecución de una nueva universidad "una universidad abierta y participativa, una universidad al servicio de la sociedad". A lo largo del documento se realiza una profunda reflexión sobre los grandes desafíos a los que la institución se enfrenta y debe afrontar en los próximos años al hilo de los cuales se plantean los principales objetivos que se desean alcanzar (De la Calle, 2003):

- Una docencia de calidad.
- Una investigación de excelencia.
- Una integración en el espacio europeo de enseñanza superior.
- Una formación integral de las personas preparándolas para el empleo.
- Una plena y vigorosa extensión de la cultura.
- Una relación más activa con la sociedad.
- Una gestión profesional, moderna y eficaz.
- Una mejor calidad de vida para la comunidad universitaria.
- Un campus universitario único.

Los instrumentos para lograr los objetivos anteriores deben ir dirigidos a: conseguir una formación de calidad, aumentar el conocimiento, incrementar la transferencia de resultados de la investigación, establecer vínculos de colaboración más estrechos con la sociedad, convertir a la Universidad en motor de desarrollo cultural, económico y social, impulsar las relaciones con otras administraciones y con instituciones públicas y privadas, modernizar la gestión, etc.

La Rectora y su Equipo de Gobierno adquieren en su Programa el compromiso de aplicar cuantos instrumentos contribuyan a la consecución de los objetivos antes enumerados. Por consiguiente, El Programa Electoral constituye en sí mismo un documento de importante contenido estratégico en el que se marcan, de forma detallada, las directrices del gobierno de la institución para un periodo de cuatro años. Resulta obligada su consulta en el momento de reiniciar la elaboración del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga.

Para concluir cabe destacar que los cambios descritos en el epígrafe primero y el compromiso adquirido en el Programa Electoral con el que la Rectora concurrió a las elecciones convierten la elaboración del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga en un objetivo prioritario.

3. MARCO NORMATIVO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Hasta aquí se han expuesto los antecedentes que deberán ser tenidos en cuenta en la elaboración del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga, sus contenidos vendrán condicionados y determinados por las siguientes normas:

- Constitución Española.
- Estatuto de Andalucía.
- Ley Orgánica de Universidades.
- Ley Andaluza de Universidades.
- Estatutos de la Universidad de Málaga.
- Modelo para la Financiación de las Universidades Públicas de Andalucía. Años 2002-06.
- Plan Plurianual de Inversiones. Años 2001-05.
- Acuerdo específico entre la Junta de Andalucía y la Universidad de Málaga sobre la aplicación del Plan de Inversiones.
- Convenio con las Instituciones Sanitarias.

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

A continuación, en el epígrafe 4.1 se relacionan los órganos encargados de la elaboración y gestión del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga, en el epígrafe 4.2 se detallan sus funciones y por último, en el 4.3 se exponen las fases y el cronograma correspondientes a su elaboración.

4.1. ÓRGANOS

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

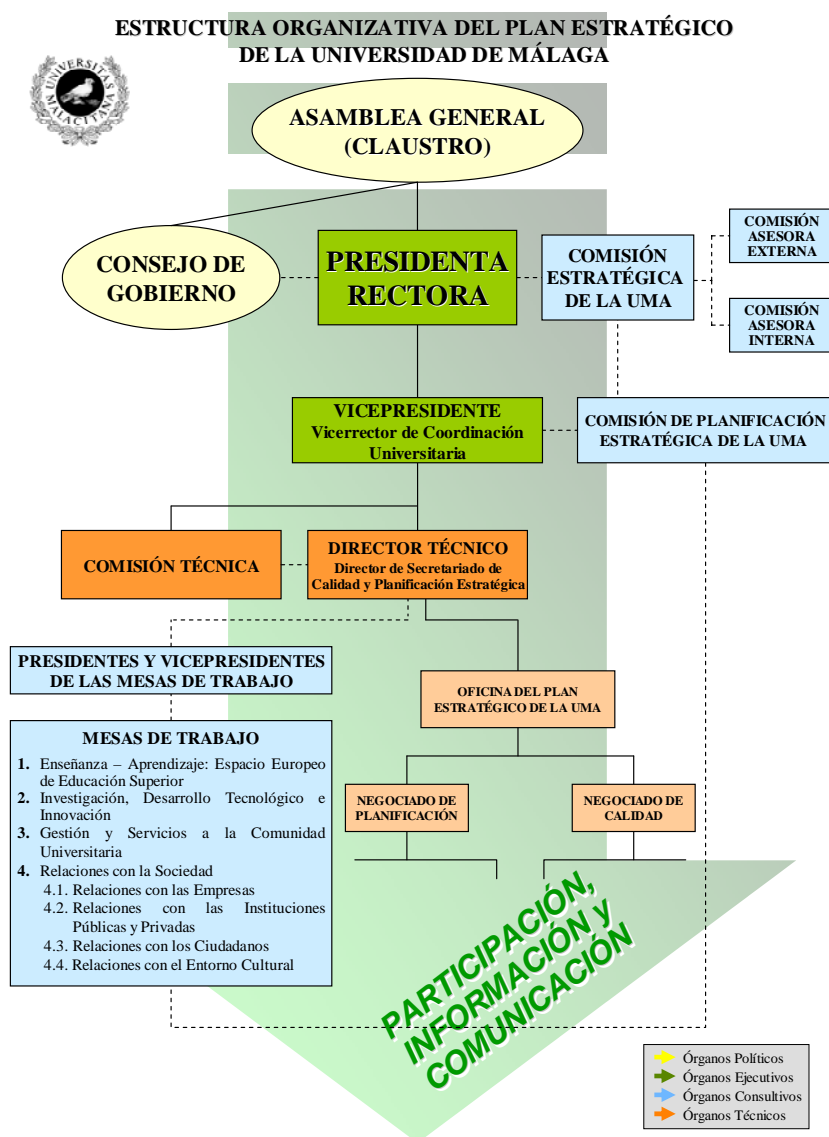


FIGURA 1
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA LA ELABORACIÓN Y GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
(Fuente: Oficina del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga)

a) POLÍTICOS:

- *Asamblea General del Plan Estratégico - Claustro.*
- *Consejo de Gobierno.*

b) EJECUTIVOS:

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

c) CONSULTIVOS:

- *Comisión Estratégica de la Universidad de Málaga. Estará constituida por:*
 - *Presidenta del Plan Estratégico - Rectora.*
 - *Vicepresidente del Plan Estratégico - Vicerrector de Coordinación Universitaria. Coordinador General del Plan Estratégico.*
 - *Miembros del Consejo de Dirección 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 Coordinación Universitaria. Coordinador General del Plan Estratégico.*
 - *Miembros del Consejo de Dirección de la Universidad de Málaga.*
 - *Directores de Secretariado de la Universidad de Málaga.*
 - *Vicegerente de Recursos Humanos de la Universidad de Málaga.*
 - *Subdirector General de Comunicación, Protocolo y Gabinete de la Rectora.*
 - *Secretario de la Comisión. Actuará como tal el Director Técnico del Plan Estratégico. Director de Secretariado de Calidad y Planificación Estratégica.*
- *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 de Gobierno de la Junta de Andalucía en Málaga.*
 - *Subdelegado del Gobierno en Málaga.*
 - *Presidente de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Málaga.*
 - *Presidente de la Confederación de Empresarios de Málaga.*
 - *Secretarios Provinciales de las Organizaciones Sindicales más representativas en el territorio de la Comunidad Autónoma de Andalucía.*

- *Director General del Parque Tecnológico de Andalucía.*
 - *Delegada Provincial de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresas.*
 - *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 cauces de participación de la Comunidad Universitaria en el Plan Estratégico de la Universidad de Málaga. Estará constituida por:
- *Presidenta del Plan Estratégico - Rectora.*
 - *Vicepresidente del Plan Estratégico - Vicerrector de Coordinación Universitaria. Coordinador General del Plan Estratégico.*
 - *Decanos, Decanas, Directoras y Directores de los distintos Centros de la Universidad de Málaga.*
- *Mesas de Trabajo.* Se crearán cuatro mesas de trabajo, que se corresponderán con las grandes áreas estratégicas del Plan:
1. Enseñanza–Aprendizaje: Espacio Europeo de Educación Superior.
 2. Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación.
 3. Gestión y Servicios a la Comunidad Universitaria.
 4. Relaciones con la Sociedad. Estará compuesta por cuatro Secciones o Grupos de Trabajo dedicados a: Relaciones con las Empresas, relaciones con las Instituciones Públicas y Privadas, relaciones con los Ciudadanos y relaciones con el Entorno Cultural.

Las Mesas podrán constituirse en Grupos de Trabajo, cuando algún tema así lo aconseje, siempre a criterio de su Presidente o Presidenta. Iniciado el proceso se establecerán unos protocolos y un calendario de trabajo (véase el epígrafe 4.3, fase 4) que posibilitem un funcionamiento ágil y la posterior transmisión e integración de sus aportaciones. A criterio de sus presidentes o presidentas podrán celebrarse sesiones públicas de trabajo incorporándose a ellas quienes deseen participar.

Las Mesas de Trabajo tendrán la siguiente composición:

- *Presidencia.* Re caerá en una persona relacionada con los temas objeto de análisis, nombrada por la Rectora.
- *Vicepresidencia.* Vicerrectores, Gerente y Director General de Comunicación, Protocolo y Gabinete de la Rectora según proceda, en función del área estratégica objeto de análisis.
- *Secretaría.* Será desempeñada por los correspondientes Directores de Secretariado, Vicegerente de Recursos Humanos y Subdirector General de Comunicación, Protocolo y Gabinete de la Rectora 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 Profesores Doctores pertenecientes a Cuerpos de Funcionarios Docentes de la Universidad.*
- *Un representante del colectivo de Funcionarios Docentes sin título de Doctor y resto del Personal Docente e Investigador.*
- *Un Estudiante.*
- *Un miembro del Personal de Administración y Servicios.*
- *Un representante del Consejo Social, designado por el mismo.*

d) **TÉCNICOS:**

- *Comisión Técnica del Plan Estratégico.* Estará constituida por:
 - *Vicepresidente del Plan Estratégico* - Vicerrector de Coordinación Universitaria. Coordinador General del Plan Estratégico.
 - *Vicerrectores, Gerente y Director General de Comunicación, Protocolo y Gabinete de la Rectora según proceda en función del área estratégica objeto de análisis.*
 - *Directores de Secretariado, Vicegerente de Recursos Humanos y Subdirector General de Comunicación, Protocolo y Gabinete de la Rectora según proceda, en función del área estratégica objeto de análisis.*
 - *Secretario General de la Universidad de Málaga.*
 - *Secretario de la Comisión.* Actuará como tal el *Director Técnico del Plan Estratégico.* Director de Secretariado de Calidad y Planificación Estratégica.
- *Director Técnico del Plan Estratégico.* Director de Secretariado de Calidad y Planificación Estratégica de la Universidad de Málaga.
- *Oficina del Plan Estratégico.* Personal adscrito al Vicerrectorado de Coordinación Universitaria de la Universidad de Málaga.

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, Protocolo y Gabinete de la Rectora* 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, Protocolo y Gabinete de la Rectora 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 5 de este documento.

4.2. FUNCIONES

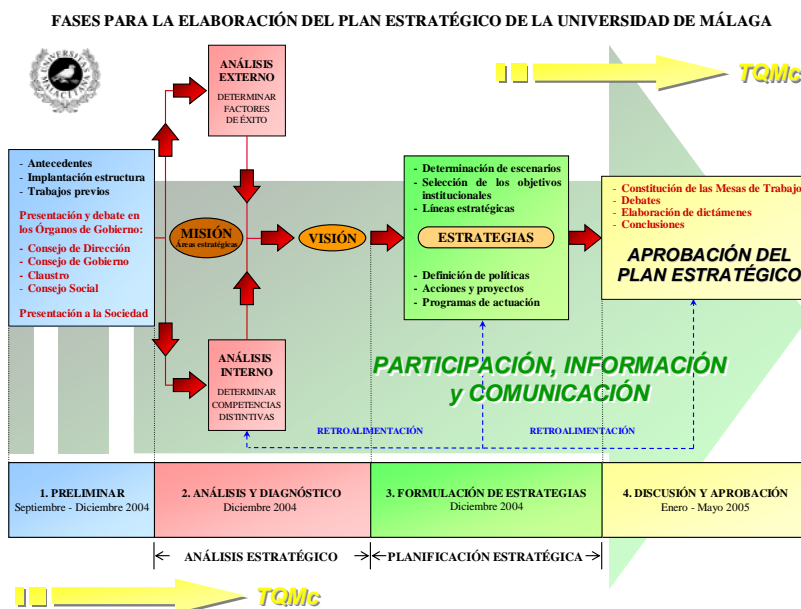
Los órganos relacionados en el epígrafe anterior desarrollarán principalmente las funciones recogidas en el cuadro 1.

ÓRGANOS DEL PLAN ESTRATÉGICO		FUNCIONES
POLÍTICOS	<i>Asamblea General</i> - Claustro.	<ul style="list-style-type: none"> - Debate las bases para la elaboración 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.	-Aprueba las bases para la elaboración 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 los Presidentes o Presidentas y a los restantes miembros de las Mesas de Trabajo. - Nombra al Director Técnico 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 Coordinación Universitaria. Coordinador General del Plan Estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> - Sustituye a la Presidenta durante sus ausencias. - Coordina a los Presidentes y Presidentas de las Mesas de Trabajo. - Coordina las Comisiones Estratégica y de Planificación Estratégica. - Coordina las sesiones de trabajo de la Comisión Técnica. - Coordina la Dirección Técnica del Plan. - Mantiene la comunicación entre los grupos implicados en el proceso.
CONSULTIVOS	<i>Comisión Estratégica de la UMA.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrolla junto con la Presidenta la visión, áreas estratégicas y objetivos. - Analiza y debate el posicionamiento estratégico de la Universidad en el entorno. - Analiza y debate los temas de política institucional. - Analiza y debate la formulación de las líneas estratégicas. - Analiza y debate la formulación de políticas, acciones, proyectos y programas. - Es consultada antes de la presentación de propuestas a la Asamblea General y cuantas veces se precise su asesoramiento.
	<i>Comisión Asesora Externa del Plan Estratégico de la UMA.</i>	-Asesora a la Comisión Estratégica en temas y cuestiones de contenido estratégico.
	<i>Comisión Asesora Interna del Plan Estratégico de la UMA.</i>	-Asesora a la Comisión Estratégica en temas y cuestiones de contenido estratégico.
	<i>Comisión de Planificación Estratégica de la UMA.</i>	-Apoya a la Comisión Estratégica de la UMA en cuantas actuaciones le sean solicitadas así como en cuestiones concretas que afecten a la aplicación y gestión de los procesos de planificación estratégica.
	<i>Mesas de Trabajo.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboran los dictámenes correspondientes a las distintas áreas estratégicas. - Pueden constituirse en Grupos de Trabajo que profundicen en el análisis de determinadas materias o cuestiones.
	<i>Comisión Técnica.</i>	-Apoya las actuaciones de los vicerrectorados responsables del desarrollo de las distintas áreas estratégicas y redacta los diferentes documentos que constituyen el Plan Estratégico.
TÉCNICOS	<i>Director Técnico</i> - Director de Secretariado de Calidad y Planificación Estratégica 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 al Vicerrectorado de Coordinación Universitaria 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. - Elabora los documentos finales correspondientes a cada fase del proceso. - Prepara el documento final del Plan Estratégico.

CUADRO 1
 FUNCIONES CORRESPONDIENTES A LOS ÓRGANOS ENCARGADOS DE LA ELABORACIÓN
 Y GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
 (Fuente: Oficina del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga)

4.3. FASES Y TEMPORIZACIÓN

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 cuatro fases, representadas en la figura 2, cuyas actividades se detallan a continuación.



FASE 1 PRELIMINAR. Tendrá lugar entre los meses de septiembre a diciembre de 2004, constará de tres subfases:

1.1. Antecedentes. Implantada la estructura organizativa necesaria para la elaboración del Plan Estratégico, tras un seminario de formación sobre la aplicación de la planificación estratégica a la Universidad, a finales del mes de septiembre de 2004 se ultimó el documento: “Adaptación de las Bases para la elaboración del Plan Estratégico”. En él se detalla la estructura organizativa necesaria para la elaboración, implantación y gestión del Plan Estratégico, las funciones que corresponden a los distintos órganos implicados, las fases y temporización para su ejecución y se realiza, una primera aproximación a la formulación de la misión de la Universidad de Málaga, los valores que la inspiran, su proyección al futuro o visión y las áreas estratégicas de actuación. También se incluye en el documento un epígrafe destinado a explicar sintéticamente la estructura del Plan Estratégico. Analizado el documento por el Equipo de Gobierno se dio por concluido el periodo de preparación. La Rectora, en su discurso de apertura del Curso Académico 2004-05 anunció la inmediata puesta en funcionamiento del proceso de elaboración del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga.

1.2. Presentación y debate en los Órganos de Gobierno. El documento “Adaptación de las Bases para la elaboración del Plan Estratégico” ha sido presentado al Consejo de Dirección en octubre del año en curso, tras su debate e

incorporadas las modificaciones a que ha habido lugar, se somete al Consejo de Gobierno, en el mes de noviembre. La versión resultante será objeto de estudio por el Claustro en el mes de noviembre, exponiéndose después al Consejo Social.

1.3. Presentación al conjunto de la Sociedad (medios de comunicación). Una vez que sean conocidas las nuevas Bases para la elaboración del Plan Estratégico por los órganos colegiados correspondientes, durante el mes de diciembre del año que finaliza, el contenido del documento se presentará, junto con su Plan de Comunicación, al conjunto de la Sociedad a través de los medios de Comunicación Social.

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 y Scholes, 2001). Consta de dos fases el análisis externo y el interno, se realiza para determinar las oportunidades y amenazas a la que se enfrenta la institución, 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 diciembre de 2004. A partir de los estudios previos realizados conjuntamente por la Comisión Técnica y la Oficina del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga se elaborará un borrador del Plan Estratégico que deberá encontrarse disponible a finales del próximo mes de diciembre. El trabajo para su confección se estructurará en las siguientes etapas:

2.1. Análisis externo (determinación de factores de éxito). La Universidad, como cualquier otra organización, puede ser considerada como un sistema abierto en permanente contacto con su medio ambiente, se trata de un sistema social inmerso en un entorno más amplio con el que mantiene una constante interacción. Algunos estudios identificaron en el entorno tres categorías: el macroentorno, compuesto por factores políticos, legales, económicos, tecnológicos, ecológicos y demográficos; el entorno agregado, formado por el gobierno, sindicatos, medios de comunicación, asociaciones diversas y otros grupos de interés; y el entorno de tareas, constituido por estudiantes, competidores, suministradores, etc. Otros planteamientos han centrado su estudio del entorno en el concepto de “grupos de interés” de la organización. Formados por todos aquellos individuos, grupos de personas y organizaciones que tienen objetivos propios de manera que la consecución de dichos objetivos está vinculada con la actuación de la organización, sus resultados están afectados por, o afectan a, los “grupos de interés”.

Las dos visiones anteriores son integradas por García Falcón (1987) que identifica el entorno con todos aquellos factores externos a la organización que

influyen en su actividad y que pueden agruparse en dos segmentos: el primero, el macroentorno, integrado por variables de carácter general que inciden sobre la totalidad de las organizaciones y, el segundo de naturaleza más particular, constituido por el conjunto de grupos de interés con los que interactúa la organización y que integra los componentes del entorno agregado y el entorno de tareas. Se tienen así los dos niveles habituales para el análisis del entorno, el general referido al medio externo que rodea a la organización y el específico que se ocupa de la parte del entorno más próxima a su actividad habitual.

El entorno, desde la perspectiva de la Universidad, hay que entenderlo en un doble sentido: el entorno general, común a todas las universidades, y el específico, referido a la Universidad de Málaga. El primero, está constituido por el conjunto de valores culturales y sociales, normas legales y políticas, y comprende todo los elementos que definen el marco regulador de la Universidad; junto a él hay que considerar las condiciones económicas, demográficas y tecnológicas de la sociedad en general. El segundo, el entorno específico, está formado por los individuos, grupos y organizaciones con las que la Universidad interactúa directamente.

A pesar de la importancia del entorno general, mucho mayor es la del entorno específico ya que éste incide más directamente sobre la Universidad y además, se encuentra fuertemente afectado por las condiciones del entorno general, al mismo tiempo, la propia Universidad tiene una enorme capacidad de influir sobre él, dada la envergadura de la institución y el servicio público que presta, de carácter fundamental. El entorno específico de la Universidad es fuente de demanda de servicios orientados a mejorar el bienestar general, y su oferta tiene que combinarse con las demandas del entorno general y con las propias de la organización.

La consideración de la Universidad como un sistema abierto en permanente interacción con su medio ambiente hace necesario analizar las condiciones externas en las que se desarrollan sus actividades. Estas condiciones externas son cambiantes, circunstancia que introduce incertidumbre en la Universidad acerca de cómo afrontarlas. Por lo que para la institución resulta fundamental conocer cuál es el nivel de incertidumbre del entorno, cuáles son sus causas y como debería tratarse dicha incertidumbre (Johnson y Scholes, 2001).

El nivel de incertidumbre del entorno depende de cuatro variables (Navas y Guerras, 2002): grado de estabilidad, el entorno puede ser estable o dinámico según permanezcan estables o no los factores que lo componen; grado de complejidad, el entorno puede ser simple o complejo dependiendo de que los factores que lo forman y sus cambios sean más o menos comprensibles; grado de diversidad, el entorno puede ser integrado o diverso en función de que el número de variables que lo componen sea reducido o no y de las similitudes o diferencias que existan entre las variables; y, por último, grado de hostilidad, el entorno puede ser favorable u hostil depende de la mayor o menor velocidad y efecto de sus impactos y de la mayor o menor facilidad de adoptar una respuesta a ellos.

Las variables anteriores resultan fundamentales de cara a la valoración de las oportunidades y amenazas que se derivan del exterior de la Universidad y

condicionan fuertemente tanto la selección de sus estrategias como su posterior aplicación, dada la incidencia que tienen en el desarrollo de sus actividades. En este sentido, la Universidad tiene que hacerse más ágil, flexible y funcional en su estructura, a fin de lograr la capacidad necesaria para gestionar la incertidumbre del entorno, para enfrentarse a las condiciones externas con un alto nivel de eficacia (objetivos/resultados) y eficiencia (resultados/recursos) en su funcionamiento.

Algunas cuestiones básicas a tener en cuenta en el análisis del entorno son las siguientes (Benavides *et al.*):

- Estudio de la situación socio-económica: características de la población actual y tendencias, nivel de empleo por sectores de actividad, grado de desarrollo económico, evolución y perspectivas de los distintos sectores económicos y ramas de actividad, necesidades de profesionales, etc.
- Análisis de la demanda: características de los usuarios del servicio, necesidades de la sociedad, evaluación de sus comportamientos, grado de satisfacción por los servicios recibidos, etc.
- Investigación de la oferta: enseñanzas ofertadas por otras instituciones, previsión de las nuevas tendencias, evolución de los costes, grado y tipo de ocupación de los titulados egresados, posibilidades de reconversión y adaptación, etc.
- Examen de la competencia: valoración de la estructura del mercado, dificultades de ampliación del propio mercado, nivel de competitividad, fortalezas y debilidades de otras ofertas docentes, potencial entrada en el sector de la enseñanza de otras instituciones, etc.

La valoración de los factores de entorno anteriores, su estudio, pone de manifiesto las oportunidades y amenazas que en el momento de su realización se derivan de una situación externa dada, concreta, para la Universidad. Es necesario o, al menos, conveniente investigar acerca de las circunstancias que en el futuro afectarán a la Universidad hay que describir los escenarios en los que la institución se desenvolverá (véase epígrafe 5.1.4). Por consiguiente, el análisis del entorno debe completarse con un estudio de cómo será en el futuro. La investigación sobre el porvenir, el análisis del entorno futuro, deberá hacerse tanto para el entorno general como para el específico, aunque se suele admitir que el entorno específico, el sector en el que se desenvuelve la Universidad, tiene unas características estructurales que dependen o están determinadas por factores que tienden a ser más estables en el tiempo.

2.2. Análisis interno (determinación de competencias). El análisis interno de las organizaciones estuvo durante mucho tiempo centrado en cuestiones relacionadas con la implantación de la estrategia, desde finales de los años ochenta, comenzó a darse un gran interés por el papel que los recursos y capacidades de las organizaciones desempeñaban como base fundamental de sus estrategias y resultados (Grant, 1996) Los recursos y capacidades determinan las posibilidades de la Universidad en aquellas actividades que ejecuta, así como la aptitud que

tiene para el desarrollo de otras nuevas. Aptitud que se basa en las potencialidades de la Universidad para crear y usar sus capacidades distintivas, apoyándose en su sistema de dirección y en las rutinas organizativas que facilitan la creación de recursos y la adaptación de la institución al entorno pretende identificar las fortalezas y debilidades de la Universidad.

En el análisis interno se requiere considerar, entre otros, los siguientes temas (Benavides *et al.*, 1998):

- Estudio de los componentes organizativos: red de comunicaciones, estructura organizativa, estilos de dirección, cultura corporativa, sistemas empleados para la adopción de decisiones, mecanismos de control, etc.
- Análisis del personal (Longo, 1997): profesorado y personal de administración y servicios, formación y reciclaje del personal, promoción del personal, estructura del organigrama, sistema de valoración del rendimiento, etc.
- Inventario de medios materiales: espacio físico para docencia e investigación (edificios, aulas, despachos, laboratorios, etc.), instalaciones y equipamientos, servicios sociales y administrativos (comedores, guardería, secretaría, otros), etc.
- Estudio de la situación financiera: fuentes de financiación, estructura y distribución de presupuestos, inversiones, capacidad para la captación de recursos no públicos, etc.
- Análisis de la prestación del servicio: oferta de titulaciones, plazas docentes ofertadas por titulación, determinación de los procesos (Hammer y Champy, 1994), nivel de satisfacción de los usuarios, resultados alcanzados, etc.

Estos aspectos constituyen los puntos sensibles que hay que fortalecer como fuente de las competencias esenciales que puede desarrollar la Universidad. Ésta debe apreciar la medida en que cada actividad contribuye a la generación de valor, con lo que podrá identificar la base de sus competencias internas. Es preciso que la institución reconozca sus competencias esenciales o nucleares, éstas son difíciles de imitar y son las que determinan su habilidad para superar a otras universidades. Configuran su *núcleo de competencias*, formado por los recursos, procesos o habilidades que la Universidad posee y que la distinguen de otras instituciones. Sobre él establecerá la base de su ventaja competitiva (Quintana y Benavides, 1999).

En relación con el ámbito interno de la Universidad, finalmente hay que destacar el lugar preferente que están ocupando conceptos tales como (Boix, 1994 y Delgado, 1995) la eficacia, la eficiencia, la optimización y racionalización de los recursos y especialmente la calidad entendida en su dimensión más amplia, que lleva tanto a la necesidad de definir e implantar *sistemas de la calidad* modernos, homologables en términos de las normas ISO 9000:2000, como a la generación de

una cultura de búsqueda de la *mejora continua* en todos los procesos y actividades de la institución.

Realizado el análisis estratégico y efectuado el diagnóstico, se plasmarán sus resultados en un documento que será puesto, tras su análisis y debate por parte de la Comisión Estratégica de la Universidad de Málaga y las Comisiones Asesoras Externa e Interna del Plan Estratégico, a disposición de las Mesas de Trabajo.

2.3. Definición de la Misión, Visión y Áreas Estratégicas. En este punto se abordarán, durante el mes de diciembre de 2004, tres cuestiones básicas en la elaboración de cualquier Plan Estratégico. La primera, *el propósito genérico de la Universidad*, es decir, su *misión*; la segunda, la *visión o intención estratégica de la Universidad*, que define sus aspiraciones y la orienta hacia donde quiere ir; y la tercera, sus *áreas de desarrollo*, las denominadas *áreas estratégicas de la Universidad*. Con respecto a las tres cuestiones, ya en este documento se presenta a consideración de la Comunidad Universitaria una aproximación a sus contenidos; su exposición se desarrollará en tres subepígrafes por separado.

2.3.1. Misión de la Universidad. La *misión* de la Universidad constituye la expresión del propósito genérico o razón fundamental de la institución. 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”.

En la actualidad, la misión de la Universidad viene determinada por la legislación vigente, concretamente, por la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades (BOE del 24 de diciembre). La citada Ley con respecto a la Universidad dice (Exposición de Motivos apartados I y VII):

Si reconocemos que las universidades ocupan un papel central en el desarrollo cultural, económico y social de un país...

El auge de la sociedad de la información, el fenómeno de la globalización y los procesos derivados de investigación científica y desarrollo tecnológico están transformando los modos de organizar el aprendizaje y de generar y transmitir el conocimiento. En este contexto la Universidad debe liderar este proceso de cambio y, en consecuencia, reforzar su actividad investigadora para configurar un modelo que tenga como eje el conocimiento.

Asumir los retos anteriores, liderar el desarrollo cultural, científico-técnico, económico del país, articular la sociedad del conocimiento en nuestro país exige profesionales y científicos bien preparados, pero es en el artículo 1 de la citada Ley, donde se detallan como funciones de la Universidad las que se indican a continuación:

1. Son funciones de la Universidad al servicio de la sociedad:
 - a) La creación, desarrollo, transmisión y crítica de la ciencia, de la técnica y de la cultura.
 - b) La preparación para el ejercicio de actividades profesionales que exijan la aplicación de conocimientos y métodos científicos y para la creación artística.
 - c) La difusión, la valorización y la transferencia de conocimiento al servicio de la cultura, de la calidad de vida y del desarrollo económico.
 - d) La difusión del conocimiento y la cultura a través de la extensión universitaria y la formación a lo largo de toda la vida.

Como no podía ser menos, en Andalucía se reconoce el protagonismo e importancia de la Universidad así en la Ley 15/2003, de 22 de diciembre, Andaluza de Universidades (BOJA del 31 de diciembre) se recoge textualmente:

Las Universidades se han convertido en uno de los ejes fundamentales del desarrollo de cada una de ellas [las provincias andaluzas] y del conjunto de Andalucía...

La sociedad del conocimiento requiere el fortalecimiento permanente de los procesos y las fuentes capaces de crear y extender pensamiento, innovación y saberes científicos. Y esas son tareas que es imposible llevar a cabo sin un sistema universitario consolidado y sin universitarios con capacidad y voluntad de contribuir decisivamente al enriquecimiento de su entorno social.

La Ley Andaluza de Universidades recoge, en su artículo 4, las funciones de la Universidad y establece:

Las Universidades andaluzas prestan el servicio público de la educación superior universitaria mediante la investigación, la docencia y el estudio, en los términos previstos en la Constitución Española, la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades, la presente Ley y demás disposiciones que las desarrollen y los estatutos de la respectiva Universidad.

Por último, las funciones hasta ahora indicadas, se recogen en los Estatutos de la Universidad de Málaga (Decreto 145/2003), aprobados por la Junta de Andalucía el 3 de junio de 2003, cuyo artículo cuarto enumera como funciones básicas de la Universidad de Málaga las siguientes:

- a) La creación, desarrollo, transmisión y crítica de la ciencia, de la técnica y de la cultura.
- b) La preparación para el ejercicio de actividades profesionales que exijan la aplicación de conocimientos y métodos científicos y para la creación artística.
- c) El apoyo científico y técnico al desarrollo cultural, social y económico en el marco estatal y autonómico, en los términos de las obligaciones impuestas a los poderes públicos en el art. 9.2 de la Constitución.
- d) La difusión de pensamiento crítico, la transformación social y cultural, la cooperación al desarrollo, así como una formación permanente, abierta y plural a través de la extensión universitaria.
- e) La proyección internacional de nuestra cultura y el intercambio científico, técnico y artístico con instituciones y entidades españolas y extranjeras en el marco de la cual se potenciará la cultura de paz y la cooperación solidaria.
- f) El fomento de actividades físico-deportivas, a través de la extensión universitaria, como un factor para la salud, el aumento de la calidad de vida y el desarrollo integral de la persona.

Queda así definida por estas disposiciones la misión de la Universidad de Málaga, que no difiere, en esencia, pasadas siete décadas, de la concepción de Ortega (1930), que afirmaba que la Universidad debía cumplir tres misiones fundamentales:

- "La enseñanza de las profesiones intelectuales", es decir, formar, preparar a aquellos profesionales que la sociedad demanda.
- "La investigación científica y la preparación de futuros investigadores", la Universidad es responsable de producir nueva ciencia y de formar a los científicos del mañana.
- "Transmisión de la cultura", la Universidad es la depositaria y difusora de la cultura.

Declaraciones como las anteriores fijan la misión de la Universidad desde una perspectiva excesivamente general, constituyen un marco de actuación para las instituciones de educación superior.

En la actualidad las universidades tienen que precisar los *componentes de la misión* y a través de ellos destacar su identidad y dejar patente con que talante están dispuestas a enfrentarse a los grandes retos de su entorno (DEYM, 2001): extensión de la educación superior a numerosos estratos y grupos sociales, crisis de los estados del bienestar, reconocimiento de las universidades como dinamizadoras del desarrollo económico, emergencia de la nueva economía, consolidación de la sociedad del conocimiento, internacionalización de la ciencia y la tecnología, avance de las tecnologías de la información y las comunicaciones, etc.

Los retos arriba enumerados exigen a la Universidad que la declaración formal de la misión contenga (García y Álamo, 1998 y Benavides y Quintana 2004a): una breve referencia de su historia, propósito en el que se destaquen los aspectos relacionados con las funciones esenciales de la institución, principales servicios ofertados, colectivos a los que se dirigen, ámbito territorial de influencia, tecnologías empleadas en la enseñanza y la investigación y compromiso con la comunidad. Estos aspectos ya habían sido recogidos por la literatura al uso (Bryson, 1988 y David, 1989) y fueron identificados en el documento de bases aprobado por el Claustro (DEYM, 2001).

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, como ya se ha indicado a los recursos, procesos o habilidades que la institución posee y que la hacen distinta a otras universidades permitiéndole diferenciarse y competir con ellas.

Teniendo en cuenta las consideraciones hasta aquí formuladas relativas a la misión de la Universidad, **la Comisión Estratégica de la Universidad de Málaga presenta como MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA** la siguiente:

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 una serie de valores que se detallan en el epígrafe 5.1.1.

2.3.2. Visión de la Universidad. Una vez que se ha establecido 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. Define el estado futuro deseado, la aspiración de la Universidad. Para Farro (2001) constituye una declaración que guía a la institución en un contexto interno y en un entorno que son cambiantes. Sirve para expresar, poner en práctica y evaluar las actividades estratégicas.

La visión debe reunir las siguientes características (García y Álamo, 1998 y Cortadellas 2003):

- Ser inspiradora, para ello deberá tener un carácter cualitativo, ha de ser revolucionaria en cuanto a su naturaleza y a los términos de su impacto potencial sobre el comportamiento de los miembros de la institución.
- Ser clara, desafiante y estar relacionada con la excelencia.
- Tener sentido para la comunidad universitaria, ser flexible y resistir al paso del tiempo aunque debe ser cuestionada y modificada cuando sea necesario.
- Representar hitos y controles, ya que tiene que proporcionar a la comunidad universitaria un sentido de dirección.
- Dar energía a toda la comunidad universitaria, ya que como resultado prioritario debe motivar y producir los mejores esfuerzos de la citada comunidad.
- Preparar a la Universidad para el futuro, honrando el pasado de la institución. Una visión eficaz siempre mantiene un recuerdo de allí donde ha estado la Universidad y de la forma en que influye su pasado en el destino que se desea para ella.
- Su cumplimiento ha de conducir a resultados tangibles, la visión no está relacionada con los detalles aunque puede cobrar vida en ellos, y no en amplias generalidades.

La visión constituye la *intención estratégica*, debe definir el estado futuro que la Universidad desea alcanzar, sus aspiraciones. Va más allá de la idea de futuro definida por la misión a la que trasciende. Consiste en un proceso por medio del cual se crean ideas para el futuro de la institución o estado futuro al que la Universidad aspira.

Teniendo en cuenta las consideraciones hasta aquí formuladas relativas a la visión de la Universidad, **la Comisión Estratégica de la Universidad de Málaga presenta como VISIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA** la siguiente:

- 1º Una Universidad de referencia con proyección nacional e internacional.
- 2º Una Universidad comprometida con su entorno tecnológico, económico, social, cultural y medioambiental.
- 3º Una Universidad orientada hacia la excelencia investigadora y la innovación.
- 4º Una Universidad que busca la excelencia en el proceso de enseñanza – aprendizaje con una proyección para la formación a lo largo de toda la vida.
- 5º Una Universidad moderna, joven y dinámica.

En el epígrafe 5.1.2, se explicitan los principios básicos que constituyen cada uno de los cinco pilares que sustentan la *visión de la Universidad de Málaga*.

2.3.3. Áreas estratégicas. Enunciada la *misión* de la Universidad y delimitada su proyección en el tiempo o *visión*, procede escoger las áreas de desarrollo de la Universidad, es decir, las *áreas estratégicas*. Éstas definen el posicionamiento estratégico de la Universidad ante el futuro asegurando la coherencia entre la misión y la visión de la Universidad y orientando hacia la consecución de esta última (Benavides y Quintana, 2004b).

La Comisión Estratégica de la Universidad de Málaga presenta como ÁREAS ESTRATÉGICAS DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA las siguientes:

- AE₁ Enseñanza-Aprendizaje: hacia el Espacio Europeo de Educación Superior.
- AE₂ Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación: hacia la generación del conocimiento y el servicio de éste al desarrollo económico y social.
- AE₃ Gestión y Servicios a la Comunidad Universitaria: hacia la modernización del servicio público y la Universidad de los servicios a la Comunidad.
- AE₄ Relaciones con la Sociedad, las Empresas, las Instituciones Públicas y Privadas, los Ciudadanos y el Entorno Cultural: hacia la extensión del conocimiento y la formación permanente.

El contenido y los responsables de las cuatro áreas estratégicas definidas serán expuestos con mayor detalle en el epígrafe 5.1.3.

Como complemento de la misión, valores, visión y áreas estratégicas **la Comisión Estratégica de la Universidad de Málaga presenta como principios informadores del MARCO DE ACTUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA** los siguientes:

- 1º Orientación a la participación a través de la información y comunicación.
- 2º Orientación a la calidad y la mejora continua (TQM).

En el epígrafe 5.3, de este documento, se expondrán los contenidos de los dos principios enunciados.

FASE 3 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS. Durante el mes de diciembre de 2004, se completará el borrador del Plan Estratégico elaborado conjuntamente por la Comisión Técnica y la Oficina del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga incorporando al mismo la formulación de estrategias, el documento deberá encontrarse a disposición de la Comisión Estratégica de la Universidad de Málaga al finalizar el

próximo mes de diciembre e incluirá los aspectos (véase su desarrollo en los epígrafes 5.1.4 y 5.2) que se relacionan a continuación:

- 3.1. Determinación de escenarios.
- 3.2. Selección de los objetivos institucionales.
- 3.3. Líneas estratégicas.
- 3.4. Definición de políticas.
- 3.5. Acciones y proyectos.
- 3.6. Programas de actuación.

FASE 4 DISCUSIÓN Y APROBACIÓN. La discusión y debate sobre el Plan Estratégico tendrá lugar durante los meses de enero a mayo del año 2005 y requerirá la realización de las siguientes actividades:

4.1. Constitución de las Mesas de Trabajo. Durante la primera quincena del mes de enero del año 2005 tendrá lugar la constitución de las Mesas de Trabajo.

4.2. Debates. Las Mesas de Trabajo contarán con el asesoramiento del Director Técnico 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 4.1, 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.

4.3. Elaboración de dictámenes. Los resultados de las Mesas de Trabajo se plasmarán en diferentes dictámenes que se remitirán a la Comisión Estratégica de la Universidad de Málaga que los analizará y someterá a la consideración de las Comisiones Asesoras Externa e Interna del Plan Estratégico.

4.4. Conclusiones. La Comisión de Planificación Estratégica de la Universidad de Málaga preparará las conclusiones del Plan Estratégico. El documento final será elaborado conjuntamente por la Comisión Técnica y la Oficina del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga trasladándose a la Comisión Estratégica para su análisis, finalizado el mismo se presentará a las Comisiones Asesoras Externa e Interna del Plan Estratégico.

4.5. Aprobación del Plan Estratégico. El documento final del Plan Estratégico, en la primera quincena del mes de mayo del año 2005, será sometido a su aprobación por los órganos correspondientes.

FASE 5 PRESENTACIÓN A LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA Y A LA SOCIEDAD. Aprobado el Plan Estratégico la Dirección General de Comunicación, Protocolo y Gabinete de la Rectora preparará la presentación, en la segunda quincena del mes de mayo del año 2005, del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga a la Comunidad Universitaria y al conjunto de la Sociedad procediéndose, a continuación, a su publicación y difusión.

FASES PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UMA	S 04	O 04	N 04	D 04	E 05	F 05	M 05	A 05	M 05
1. PRELIMINAR									
1.1. Antecedentes									
1.2. Presentación y debate en los Órganos de Gobierno									
Consejo de Dirección									
Consejo de Gobierno									
Claustro									
Consejo Social									
1.3. Presentación a la Sociedad (medios de comunicación)									
2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DIAGNÓSTICO									
2.1. Análisis externo (determinación factores de éxito)									
2.2. Análisis interno (determinación de competencias)									
2.3. Definición de la misión, visión y áreas estratégicas									
3. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS									
3.1. Determinación de escenarios									
3.2. Selección de los objetivos institucionales									
3.3. Líneas estratégicas									
3.4. Definición de políticas									
3.5. Acciones y proyectos									
3.6. Programas de actuación									
4. DISCUSIÓN Y APROBACIÓN									
4.1. Constitución de las Mesas de Trabajo									
4.2. Debates									
4.3. Elaboración de dictámenes									
4.4. Conclusiones									
4.5. 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)

5. ESTRUCTURA 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 3): 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.

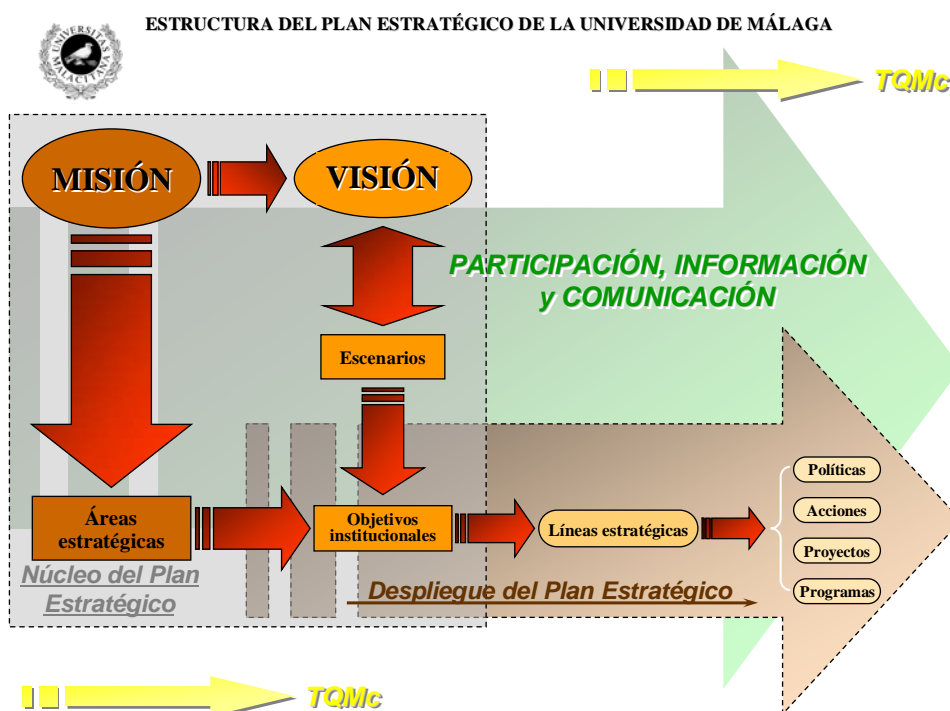


FIGURA 3
ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
(Fuente: Oficina del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga)

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

5.1. 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:

MISIÓN Y VALORES DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

La *misión* de la Universidad constituye la expresión del propósito genérico o razón 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”.

La *misión de la Universidad de Málaga*, en una primera aproximación, según lo expuesto en el epígrafe 4.3 (véase el apartado 2.3.1), **ha sido formulada por la Comisión Estratégica de la Universidad de Málaga** en los siguientes términos:

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**:

- **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.**

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. 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.

La *visión de la Universidad de Málaga*, en una primera aproximación, según lo expuesto en el epígrafe 4.3, (véase el apartado 2.3.2) **ha sido formulada por la Comisión Estratégica de la Universidad de Málaga** en los siguientes términos:

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.**

ÁREAS ESTRATÉGICAS DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

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, según lo expuesto en el epígrafe 4.3 (véase el apartado 2.3.3), **han sido formuladas por la Comisión Estratégica de la Universidad de Málaga** en los siguientes términos:

AE₁ Enseñanza-Aprendizaje: hacia el Espacio Europeo de Educación Superior.

AE₂ Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación: hacia la generación del conocimiento y el servicio de éste al desarrollo económico y social.

AE₃ Gestión y Servicios a la Comunidad Universitaria: hacia la modernización del servicio público y la Universidad de los servicios a la Comunidad.

AE₄ Relaciones con la Sociedad, las Empresas, las Instituciones Públicas y Privadas, los Ciudadanos y el Entorno Cultural: hacia la extensión del conocimiento y la formación permanente.

Las anteriores, constituyen las cuatro 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 los vicerrectores y restantes miembros del Equipo de Gobierno competentes en la dirección y ejecución de los temas que el área comprende. A continuación, se detallan los responsables de cada área estratégica:

AE₁ Enseñanza-Aprendizaje:

- Vicerrectora de Ordenación Académica.
- Vicerrectora de Profesorado.
- Vicerrector de Estudiantes.
- Vicerrector de Innovación y Desarrollo Tecnológico.

AE₂ Investigación y Desarrollo Tecnológico:

- Vicerrector de Investigación y Doctorado.
- Vicerrector de Innovación y Desarrollo Tecnológico.
- Gerente.

AE₃ Gestión y Servicios a la Comunidad Universitaria:

- Vicerrector de Servicios a la Comunidad Universitaria.
- Vicerrector de Infraestructuras y Planificación.
- Gerente.
- Secretario General.

AE₄ Relaciones con la Sociedad. Relaciones con las Empresas, las Instituciones Públicas y Privadas, los Ciudadanos y el Entorno Cultural:

- Vicerrectora de Cultura y Relaciones Institucionales.
- Vicerrector de Cooperación Empresarial.
- Director General de Comunicación, Protocolo y Gabinete de la Rectora.

ESCENARIOS

El análisis estratégico pone de manifiesto la situación del entorno actual, el presente de la Universidad. Pero resulta fundamental investigar sobre cómo será en el futuro, qué circunstancias se darán cuando la estrategia se implante (Navas y Guerras, 2002). Por consiguiente, es necesario determinar el escenario en el que se desenvolverá la Universidad, es decir, hay que describir las circunstancias, condiciones o acontecimientos que pueden representar la situación del entorno en un momento futuro del tiempo. Es conveniente realizar una comparación entre los distintos futuros posibles o escenarios de la Universidad y escoger aquel en el que se espera que la institución se vaya a ver inmersa. Los escenarios pueden establecerse a corto, medio o largo plazo, dos, cuatro y seis años respectivamente y es posible considerar tres opciones:

- a) El escenario tendencial. Diseña el futuro de la Universidad teniendo en cuenta su evolución actual y dando por supuesto que no se producirán intervenciones de importancia por parte de los distintos agentes sociales y económicos con capacidad para transformar la Universidad, su resultado no es deseable ya que supondría una institución poco integrada en su entorno, reflejo de una situación débil anclada en el pasado.
- b) El escenario probable. Plantea el futuro de la Universidad bajo el supuesto de que existan intervenciones de los agentes en distintos ámbitos que permitan una evolución favorable de la institución dentro del sistema universitario andaluz y nacional, así como una especialización que refuerce su posición.
- c) El escenario deseable. Constituye la plasmación de las opciones más positivas para la Universidad y exige la puesta en práctica de las estrategias más adecuadas para aprovechar los factores de éxito que ofrece el entorno y los recursos y capacidades de la institución con la intención de convertir la Universidad de Málaga en una Universidad relevante.

La determinación de los escenarios previsibles, permite realizar la selección de uno de ellos como base para establecer los objetivos institucionales y elegir las líneas estratégicas que harán posible su consecución. Es una tarea derivada del análisis y diagnóstico estratégico y constituye la primera de las actividades correspondientes a la formulación de estrategias. Los escenarios posibles serán considerados al redactar el borrador del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga, en concreto, se tendrán en cuenta en la tercera fase de su elaboración.

5.2. 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:

5.2.1. 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 una primera aproximación, la **Comisión Estratégica de la Universidad de Málaga ha formulado, por cada una de las áreas estratégicas, como OBJETIVOS INSTITUCIONALES** los siguientes:

ÁREAS ESTRATÉGICAS Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA	
AE₁	<p>ENSEÑANZA–APRENDIZAJE: HACIA EL ESPACIO EUROPEO DE EDUCACIÓN SUPERIOR</p> <p>O₁ Desarrollar un modelo educativo que promueva una enseñanza de calidad, competitiva, acreditada, orientada al empleo y convergente con el Espacio Europeo de Educación Superior.</p> <p>O₂ Impulsar un sistema de enseñanza-aprendizaje que favorezca la formación a lo largo de la vida.</p> <p>O₃ Diversificar la oferta docente de acuerdo con las necesidades del entorno.</p> <p>O₄ Potenciar la internacionalización de las enseñanzas y la movilidad de profesores y estudiantes.</p> <p>O₅ Fomentar el conocimiento de idiomas por parte de los estudiantes y potenciar el aprendizaje de la lengua española entre los alumnos extranjeros.</p>
AE₂	<p>INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO E INNOVACIÓN: HACIA LA GENERACIÓN DEL CONOCIMIENTO Y EL SERVICIO DE ÉSTE AL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL</p> <p>O₆ Estimular la investigación de excelencia y potenciar la calidad de los grupos de investigación.</p> <p>O₇ Fomentar y favorecer la investigación en las áreas de humanidades y ciencias sociales, económicas y jurídicas.</p> <p>O₈ Reforzar la transferencia a la sociedad de los resultados de las actividades universitarias de I+D+I, potenciando aquellos que den respuesta a las necesidades del entorno detectadas por el Consejo Social u otros agentes sociales.</p> <p>O₉ Apoyar las líneas de investigación precompetitivas.</p> <p>O₁₀ Establecer las bases que permitan definir e implantar una carrera investigadora.</p> <p>O₁₁ Propiciar la participación en proyectos internacionales favoreciendo la internacionalización de los grupos de investigación y la movilidad de los investigadores.</p>
AE₃	<p>GESTIÓN Y SERVICIOS A LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA: HACIA LA MODERNIZACIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO Y LA UNIVERSIDAD DE LOS SERVICIOS A LA COMUNIDAD</p> <p>O₁₂ Intensificar y extender el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones en los procesos administrativos.</p> <p>O₁₃ Implantar una gestión profesional, moderna, eficaz, descentralizada, flexible, transparente y participativa.</p> <p>O₁₄ Apoyar el desarrollo de una administración universitaria profesionalizada, objetiva e independiente.</p> <p>O₁₅ Extender la implantación de la cultura de la calidad, la mejora continua y la búsqueda de la excelencia.</p> <p>O₁₆ Mejorar la calidad de vida de la comunidad universitaria.</p>
AE₄	<p>RELACIONES CON LA SOCIEDAD: HACIA LA EXTENSIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA FORMACIÓN PERMANENTE</p> <p>O₁₇ Intensificar, potenciar y ampliar las relaciones con la sociedad.</p> <p>O₁₈ Potenciar la internacionalización y la multiculturalidad.</p> <p>AE_{4.1} RELACIONES CON LAS EMPRESAS</p> <p>O₁₉ Crear estructuras de interfaz entre el mundo empresarial y el universitario para facilitar y adecuar la formación profesional de estudiantes y titulados de la Universidad y propiciar su inserción laboral.</p> <p>O₂₀ Favorecer el desarrollo del espíritu emprendedor entre los estudiantes y titulados.</p> <p>AE_{4.2} RELACIONES CON LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS</p> <p>O₂₁ Establecer vínculos más estrechos con las instituciones públicas y privadas locales, regionales, nacionales e internacionales con el fin de impulsar el progreso social.</p> <p>O₂₂ Aproximar los servicios universitarios a las instituciones como medida para favorecer la inserción laboral de los titulados.</p> <p>AE_{4.3} RELACIONES CON LOS CIUDADANOS</p> <p>O₂₃ Extender y promocionar la cultura en Málaga, su provincia y en su entorno social.</p> <p>O₂₄ Aproximar la Universidad a la sociedad y potenciar sus relaciones con los ciudadanos mediante la creación de medios de comunicación propios y a través de cuantas actuaciones se requieran.</p> <p>AE_{4.4} RELACIONES CON EL ENTORNO CULTURAL</p> <p>O₂₅ Reforzar los vínculos de la Universidad con el patrimonio cultural, el centro histórico y la Málaga de Picasso.</p> <p>O₂₆ Intensificar los vínculos de la Universidad con el patrimonio cultural de la Provincia de Málaga.</p>

CUADRO 3
RELACIÓN DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
(Fuente: Comisión Estratégica de la Universidad de Málaga)

El cuadro 3 muestra los objetivos institucionales que se pretenden alcanzar por la Universidad de Málaga en cada una de sus áreas estratégicas. Cabe destacar que a veces un mismo objetivo puede contribuir al desarrollo de más de un área estratégica, por consiguiente, las acciones orientadas a su logro serán generadoras de efectos sinérgicos.

La relación *objetivos institucionales - áreas estratégicas* puede ponerse de manifiesto mediante la utilización de la *matriz* representada en el cuadro 4.

		ÁREAS ESTRATÉGICAS							
		AE ₁	AE ₂	AE ₃	AE ₄	AE _{4,1}	AE _{4,2}	AE _{4,3}	AE _{4,4}
OBJETIVOS INSTITUCIONALES	O ₁								
	O ₂								
	O ₃								
	O ₄								
	O ₅								
	O ₆								
	O ₇								
	O ₈								
	O ₉								
	O ₁₀								
	O ₁₁								
	O ₁₂								
	O ₁₃								
	O ₁₄								
	O ₁₅								
	O ₁₆								
	O ₁₇								
	O ₁₈								
	O ₁₉								
	O ₂₀								
	O ₂₁								
	O ₂₂								
	O ₂₃								
	O ₂₄								
	O ₂₅								
	O ₂₆								

CUADRO 4
 MATRIZ DE RELACIONES OBJETIVOS INSTITUCIONALES - ÁREAS ESTRATÉGICAS
 DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
 (Fuente: Oficina del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga)

5.2.1. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

En la literatura especializada son diversas las definiciones que pueden encontrarse de *estrategia* (Grant, 1996), 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.

5.2.2. 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, es necesario contar con políticas que ayuden a su consecución. Las 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 5 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 5 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				
			A ₂₂₃				
			...				
...							
...	...						
O _m	LE _{m1}	A _{m11}					
		A _{m12}					
		A _{m13}					
		...					
	LE _{m2}	A _{m21}					
		A _{m22}					
		...					
		...					
		...					

CUADRO 5
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)

5.3. MARCO DE ACTUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

El *marco de actuación del Plan Estratégico* está compuesto por los enfoques que presidirán u orientarán su elaboración y posterior implantación, la Comisión Estratégica de la Universidad de Málaga ha planteado los dos que a continuación se describen.

5.3.1. ORIENTACIÓN A LA PARTICIPACIÓN A TRAVÉS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

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, 2003). 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, 2003). Uno de los pilares que sustentarán el nuevo estilo de dirección estratégica de la institución, será el de la información y comunicación 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, información y comunicación se representa el eje de actuación transversal que desarrollará la Dirección General de Comunicación, Protocolo y Gabinete de la Rectora (véanse las figuras 1, 2 y 3).

En consecuencia con lo anterior, la Dirección General de Comunicación, Protocolo y Gabinete de la Rectora, 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 permitiendo participar de forma virtual en cualquiera de las Mesas de Trabajo.

5.3.2. ORIENTACIÓN A LA CALIDAD Y LA MEJORA CONTINUA (TQM_c)

Las acciones de la Universidad están encaminadas al logro de la excelencia en todas sus actividades. Ello exige, como principio irrenunciable, el aseguramiento de la calidad, el aprendizaje, la innovación y la mejora continua. 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 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, compromiso que es una auténtica realidad.

6. 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. (2003): “Elaboración del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga”. *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. Baeza.
- BENAVIDES VELASCO, C.A.; CASTILLO CLAVERO, A.M.; CRUZ PADIAL, I. y RUIZ ROMERO DE LA CRUZ, E. (1998): *Diseño estratégico de la Universidad del siglo XXI*. Consejo Social de la Universidad de Málaga. Málaga.

- 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): “Strategic Management in Spanish Universities. Growth and development of the University of Malaga”. (Inédita). *Ponencia presentada al Senado de la Universidad Tecnológica de Brno*. Brno.
- 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.
- BOIX, C. (1994): “Hacia una Administración Pública eficaz: Modelo institucional y cultura profesional en la prestación de servicios públicos”. *GAP*, nº 1.
- BRYSON, J. (1988): *Strategic planning and budgeting for colleges*. National Association of College and University Business Officers.
- CEC (2001): *Contrato Programa Universidad de Málaga 2002*. Consejería de Educación y Ciencia de la Junta de Andalucía. (Inédito). Sevilla.
- 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.
- CRE (2002): *Informe de Evaluación de la Universidad de Málaga*. Comité de Evaluación Externa de la Asociación de Universidades Europeas (CRE). Málaga.
- DAVID, F. (1989): “How companies define their mission”. *Long Range Planning*, vol. 22, nº 1, pp. 90-97.
- DE LA CALLE MARTÍN, A. (2003): *Hacia el progreso. Tú decides*. Programa Electoral de la Candidatura a Rectora Magnífica de la Universidad de Málaga [cd-rom]. Gabinete Electoral de la Candidata a Rectora. 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).
- DELGADO MORALES, J.F. (1995): “Los procesos de desarrollo y cambio en las administraciones públicas”. En VV.AA.: *Los recursos humanos en las administraciones públicas*. RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, A. (Director). Tecnos. Madrid, pp. 537-571.
- DEYM (2001): *Documento de Bases para la elaboración del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga*. Dirección de Evaluación y Mejora de la Enseñanza de la Universidad de Málaga. Málaga.
- EFQM (2003): *Conceptos fundamentales de la excelencia*. Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM). Club Gestión de Calidad. Madrid.
- FARRO CUSTODIO, F. (2001): *Planeamiento estratégico para instituciones educativas de calidad*. Udegraf. Lima.
- GARCÍA FALCÓN, J.M. (1987): *Formulación de Estrategias en la Empresa*. Centro de Investigación Económica y Social de Canarias. Las Palmas de Gran Canaria.
- GARCÍA FALCÓN, J.M. y ÁLAMO VERA, F.R. (1998): “El proceso estratégico en las universidades”. *Cuadernos IRC*, nº 0, septiembre, pp.51-76.
- GARRIDO BUJ, S. (2003): *Dirección Estratégica*. McGraw Hill. Madrid.
- GRANT, R. (1996): *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Civitas. Madrid.
- GRUPO DE TRABAJO SOBRE SITUACIÓN DEL SISTEMA UNIVERSITARIO ANDALUZ (S/f): *Orientaciones y principios sobre el Sistema Universitario*

- Andaluz. Financiación y definición del Mapa Andaluz de Titulaciones Universitarias*. Parlamento Andaluz. Oficina Parlamentaria Virtual. Sevilla.
- HAMMER, M. y CHAMPY, J. (1994): *Reingeniería de la empresa*. Parramón. Barcelona.
- JOHNSON, G. y SCHOLES, K. (2001): *Dirección Estratégica*. 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).
- LONGO, F. (1997): “La gestión de recursos humanos en los servicios públicos de naturaleza profesional”. *Capital Humano*, nº 98, marzo, pp. 52-58.
- NAVAS LÓPEZ, J.E. y GUERRAS MARTÍN, L.A. (2002): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Civitas. Madrid.
- ORDEN EDC/2368/2002, de 9 de septiembre, por la que se inscribe en el Registro de Fundaciones la denominada “Fundación Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación” de Madrid. (BOE núm. 232 del 27 de septiembre).
- ORTEGA Y GASSET, J. (1976): *Misión de la Universidad*. Revista de Occidente. Madrid. 1976. (*Princeps* 1930).
- 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.