



ACG158/10: Aprobación del documento de bases metodológicas para la elaboración del Plan Estratégico de la Universidad de Granada

- Aprobado en la sesión ordinaria del Consejo de Gobierno de 23 de julio de 2020



UNIVERSIDAD
DE GRANADA

Vicerrectorado de Política Institucional y Planificación
Dirección de Planificación Estratégica

PLAN ESTRATÉGICO UGR

Bases metodológicas



INTRODUCCIÓN

Desde hace varias décadas, las universidades se enfrentan a un entorno muy cambiante protagonizado por factores de muy diversa índole como los demográficos, sociales, normativos, económicos y tecnológicos, que suponen grandes desafíos para dichas instituciones de educación superior. La pandemia de la COVID-19 declarada por la OMS el 12 de marzo de 2020 ha supuesto un tsunami a nivel sanitario, económico, político y social en prácticamente todos los países del mundo, con unos efectos potenciales aún desconocidos hasta la fecha. Las medidas sanitarias tomadas en España, y por la gran mayoría de países, consistentes en el cierre de fronteras, restricciones a la movilidad y confinamientos en el hogar han supuesto un parón brusco en la actividad académica presencial propia de la gran mayoría de universidades presenciales y ha alterado todos los ámbitos de gestión de la universidad. Ante esta situación de incertidumbre a la que nos enfrentamos es si cabe más importante que nunca focalizar la atención en la planificación como herramienta para poder hacer frente a los retos más inmediatos como consecuencia de la pandemia como a los retos de futuro.

La Universidad ejerce un liderazgo indiscutible en la formación, la investigación y la prestación de servicios a la sociedad. La Universidad ha de ser un referente para el aprendizaje, la innovación, la cultura y la creatividad; para el desarrollo de la actividad y de proyectos humanos inteligentes. Debe ser un agente activo en pro de una inteligencia colectiva orientada a un mundo mejor, consiguiendo un desarrollo equilibrado desde una perspectiva económica, social y medioambiental. Una muestra de esta inteligencia colectiva y de la capacidad de generación de conocimiento que tiene la Universidad es la cantidad de iniciativas de investigación que han surgido en las distintas áreas de conocimiento durante esta fase más crítica de la crisis sanitaria, así como la búsqueda de soluciones creativas para la impartición de la docencia en esta situación tan compleja.

La universidad ha de ser capaz de encontrar respuestas a las transformaciones sociales como consecuencias de las crisis y cambios en la sociedad, tanto al crecimiento y la diversificación de su propia estructura como a su gestión, a la necesidad de proyección internacional o a la generación, extensión y promoción del pensamiento y del conocimiento científico. En la medida en que sea eficaz en este proceso de generación de conocimiento, también de aprendizaje, mayor será el desarrollo de la inteligencia colectiva y, en

consecuencia, su éxito. En definitiva, la Universidad debe ser un agente activo que adquiera un protagonismo principal para hacer frente a esos retos en la búsqueda de una sociedad más inteligente, más justa, más equilibrada, más sostenible, más social e igualitaria.

Por lo tanto, si se quiere una Universidad mejor se deben apoyar determinadas acciones y evitar otras, en definitiva, se debe planificar. La planificación estratégica es un proceso de dirección cuyo fin último es compatibilizar a la organización con su entorno, de manera que esta alcance el éxito cumpliendo la misión corporativa encomendada por la sociedad. La clave del ejercicio estratégico no es la planificación en sí misma, sino más bien el ejercicio de reflexión acerca de lo que la institución es y quiere ser y la fijación de objetivos, acciones y metas a alcanzar. El instrumento en el que se materializa la aplicación del pensamiento estratégico a la Universidad es el Plan Estratégico.

Este ejercicio de planificación va a permitir a la institución adoptar iniciativas y tomar decisiones más allá del corto plazo, mirando al futuro de cara a afrontar los retos y desafíos de la sociedad del conocimiento y del nuevo modelo económico y social al que nos dirigimos.

Por tanto, este documento recoge las bases metodológicas y principios orientadores sobre los que se sustenta la elaboración del Plan Estratégico de la Universidad de Granada para el horizonte temporal del 2021-2031, que deberá definir los pilares básicos y principales líneas de actuación sobre los que deberá construirse la acción de gobierno en la próxima década y preparar a nuestra institución de cara a su V Centenario.

Desde el Vicerrectorado de Política Institucional y Planificación se implementará una metodología de trabajo participativa, flexible y abierta a todos los miembros de la comunidad universitaria y de la sociedad para recoger sus propuestas y definir entre todos la Universidad de Granada del futuro, con las vistas puestas en el horizonte 2031.

PRINCIPIOS ORIENTADORES

De acuerdo a los valores presentes en nuestra institución, resultado de nuestra historia y nuestra identidad, los siguientes principios deben orientar todo el proceso de desarrollo del plan estratégico:

- 1. Una Universidad que aprenda, abierta al conocimiento y al debate.** El

conocimiento acumulado es la materia prima imprescindible para seguir mejorando en los procesos básicos de la Universidad, la docencia, la investigación y la transferencia a la sociedad. Una Universidad viva es aquella que está en un proceso continuo de aprendizaje, que está abierta a nuevas ideas y procedimientos fruto de la innovación y el avance del conocimiento, que tiene sus estructuras adaptadas al cambio continuo y que trata de vencer las inercias y resistencias corporativas. En definitiva, la Universidad que queremos tiene que estar abierta al debate, a las personas y a las relaciones con otras instituciones del entorno próximo y de otros países.

2. Una Universidad que impulse procesos de transformación económica, social y cultural.

La universidad debe ser un motor de desarrollo económico sostenible que contribuya a la cohesión social y a la igualdad de oportunidades entre las personas. Debe ser capaz de anticiparse a los nuevos desarrollos tecnológicos, la conectividad global y la globalización de la economía que plantearán importantes retos y oportunidades. La complejidad de este entorno requiere que la Universidad trabaje de manera colaborativa con otras fuerzas y actores del entorno aunando fuerzas y generando sinergias para liderar la respuesta al cambio. Además de liderar el desarrollo socioeconómico, la Universidad tiene que ser capaz de contribuir a la transformación cultural de la sociedad. La Universidad de Granada tiene un compromiso inequívoco con la cultura y el patrimonio, tal y como se ha puesto de manifiesto en el gran número de actuaciones que se han venido realizando a lo largo de los años y que constituyen una referencia no solo para nuestra institución sino también para la ciudad y la provincia de Granada. La Universidad debe generar vínculos estrechos con otras instituciones del entorno y plantear estrategias conjuntas de cara a la celebración del V Centenario de la institución y la candidatura de Granada como Capital Europea de la Cultura e 2031.

3. Una Universidad comprometida con su entorno y con los objetivos de desarrollo sostenible.

La educación superior debe no solo proporcionar competencias sólidas para poder desempeñarse con éxito en el mundo actual, sino que además ha de contribuir a la formación de ciudadanos dotados de principios éticos, comprometidos con la construcción de la paz, la defensa de los derechos humanos

y los valores de la democracia. La Universidad debe liderar el cambio social en lo referente a la igualdad de género, el acceso a la educación, la inclusión, la accesibilidad, la sostenibilidad medioambiental y la lucha contra el cambio climático y sus efectos sociales y económicos. Debe aportar e integrar en sus funciones básicas principios éticos, de buen gobierno y de compromiso social. Además, debe ser capaz de integrar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la política universitaria y en todas sus actividades: formación, investigación, transferencia, extensión y servicio a la sociedad.

- 4. Una Universidad humana e inclusiva.** Las instituciones de educación superior constituyen uno de los pilares fundamentales que favorece el desarrollo y el bienestar de las personas. La Universidad ha de contribuir a ampliar el rango de oportunidades de las personas y ayudarlas a crecer en lo profesional y en lo personal. Tiene la responsabilidad de formar a las nuevas generaciones en los valores de respeto a la diversidad y la inclusión, la cultura de la solidaridad, el cuidado por el medioambiente y el desarrollo humano. La Universidad debe favorecer y fomentar espacios formativos que fomenten el desarrollo de un entorno crítico, transformador y colaborativo entre las personas de cara a solucionar problemas globales. Por tanto, la gestión universitaria ha de estar orientada hacia y para las personas y centrada en el establecimiento de un marco de condiciones laborales y de vida universitaria que posibiliten un desarrollo estable y adecuado de la carrera profesional, la conciliación de la vida laboral y familiar y un entorno favorable para la formación y el aprendizaje.
- 5. Una Universidad centrada en el liderazgo y la excelencia.** La Universidad debe apostar por el liderazgo en todos sus ámbitos de actuación, la docencia, la investigación y la transferencia de conocimiento como vía para hacer avanzar la sociedad y poder abordar los grandes retos globales de futuro. La excelencia ha de formar parte de la construcción de nuestra propia identidad. La Universidad de Granada tienen un compromiso claro e inequívoco con la excelencia de la docencia sobre la base de la coordinación y optimización de todos los procesos relacionados con la gestión académica y administrativa a nivel de Grado, Máster y Doctorado y con la rendición de cuentas del proceso de aprendizaje. La excelencia en la

investigación es nuestra seña de identidad de cara a la generación y transferencia de conocimiento que contribuya al desarrollo, progreso y bienestar social. Apostamos por la investigación de excelencia, favoreciendo la orientación internacional de la investigación, la transdisciplinariedad, la captación de talento, la formación de jóvenes investigadores, la concurrencia competitiva en convocatorias nacionales e internacionales y la transferencia de conocimiento. Asimismo, la Universidad debe esforzarse por mantener la posición de liderazgo en el ámbito internacional, centrada en Europa y abierta al mundo.

- 6. Una Universidad consciente de su tradición y de su importancia histórica.** Una Universidad casi cinco veces centenaria debe ser consciente de lo que representa para la sociedad, debe conocer y transmitir sus valores tradicionales y la importancia de su bagaje histórico en el avance del conocimiento científico y el en el desarrollo socioeconómico. La Universidad de Granada debe ser capaz de construir su futuro teniendo muy presente su pasado, su identidad colectiva y sus valores culturales. Desde la reivindicación de su historia, la Universidad ha de seguir siendo un centro generador de conocimiento y de transmisión del mismo poniendo el foco en una investigación y docencia de excelencia, así como en la generación de la cultura.
- 7. Una Universidad orgullosa de sí misma que refuerce el sentimiento de pertenencia de sus públicos.** Nuestra tradición histórica junto con nuestro liderazgo y prestigio como institución de educación superior nacional e internacional deben servir de impulso para aumentar el orgullo de pertenencia a la institución. Una Universidad inteligente es aquella que refuerza el sentimiento de pertenencia de sus miembros y busca su compromiso e implicación en la consecución de unos objetivos colectivos. La Universidad debe trabajar para conseguir el compromiso e implicación de sus miembros actuales y de sus egresados.

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN UNIVERSIDADES

La perspectiva estratégica ha tenido un gran desarrollo en el ámbito de la gestión de empresas a través de autores como Mintzberg, Prahalad, Porter o Grant. Sin embargo, la

filosofía del proceso estratégico se ha ido extendiendo con el tiempo a otras organizaciones de muy diversa índole como ciudades, administraciones públicas y también a las universidades. Examinar cuáles son sus recursos y capacidades y sus oportunidades y amenazas, constituye una práctica habitual y asumida por todo tipo de organización pública o privada a fin de establecer metas alcanzables y acciones encaminadas a dicha consecución.

Por tanto, la planificación estratégica puede entenderse como un proceso de dirección cuyo fin último es compatibilizar a la organización con su entorno, de manera que pueda cumplir con su misión y visión corporativa. Cuestiones ampliamente debatidas son en qué medida es aplicable la teoría y los procedimientos del pensamiento estratégico a la Universidad, cómo puede beneficiarse la Universidad de la aplicación de la planificación estratégica y cómo ha de abordar esta labor. La aplicación del pensamiento estratégico en las instituciones de educación superior comienza en Estados Unidos tras la Segunda Guerra Mundial como forma de dar respuesta al crecimiento económico y a la presión creciente sobre la demanda de estudios universitarios. A partir de la década de los 80 esta práctica comienza a generalizarse entre las universidades a nivel mundial.

En España la incorporación de la planificación estratégica a las universidades fue algo tardía dado que hasta la década de los 90 no aparecen algunos intentos de diseño de planes estratégicas en la universidad española. Algunos de los factores que motivaron su aplicación fueron los cambios y retos demográficos y socioeconómicos, la apertura de la universidad a la sociedad, reconocimiento de las universidades como factor clave del desarrollo social y económico de los territorios o el impacto de las TIC.

En la actualidad, la inmensa mayoría de las universidades españolas han incorporado la planificación estratégica como una función más de la gestión universitaria, desarrollando planes estratégicos y planes directores que marcan las líneas estratégicas y objetivos de la acción de gobierno. La tabla siguiente muestra aquellas universidades que han tenido o tienen en vigor un plan estratégico de la institución y su horizonte temporal. Se observa que la gran mayoría tienen planes estratégicos activos actualmente y la media del horizonte temporal previsto es de 5,56 años. Asimismo, se observa que hay otras universidades que están fijando horizontes temporales de planificación mucho más amplios de 7-10 años elaborando documentos marco muy genéricos que recogen grandes

ejes estratégicos y líneas de acción que luego van concretando anualmente a través del desarrollo de planes ejecutivos.

Universidades españolas con plan estratégico (horizonte temporal)

Universidad	Horizonte temporal
Universidad Abat Oliba CEU	2018-2022
Universidad Antonio de Nebrija	2016-2022
Universidad Autónoma de Madrid	2020-2025
Universidad Carlos III de Madrid	2016-2022
Universidad Católica de Valencia San Vicente Mártir	2019-2022
Universidad CEU San Pablo	2015-2019
Universidad da Coruña	2013-2020
Universidad de Alcalá	2014-2018
Universidad de Alicante	2014-2019
Universidad de Almería	2016-2019
Universidad de Burgos	2012-2017
Universidad de Cádiz	2015-2020
Universidad de Cantabria	2019-2023
Universidad de Castilla-La Mancha	2016-2020
Universidad de Córdoba	2016-2020
Universidad de Deusto	2018-2022
Universidad de Extremadura	2014-2018
Universidad de Granada	2006-2010
Universidad de Huelva	2018-2021
Universidad de Jaén	2014-2020
Universidad de La Laguna	2018-2021
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria	2015-2020
Universidad de Málaga	2017-2019
Universidad de Murcia	2007-2012
Universidad de Navarra	2015-2020
Universidad de Oviedo	2018-2022
Universidad de Salamanca	2020-2023
Universidad de San Jorge	2015-2020
Universidad de Santiago de Compostela	2011-2020

Universidad	Horizonte temporal
Universidad de Sevilla	2018-2025
Universidad de Zaragoza	2017-2020
Universidad Francisco de Vitoria	2018-2023
Universidad Internacional de Andalucía	2010-2014
Universidad Loyola Andalucía	2013-2018
Universidad Miguel Hernández de Elche	2016-2019
Universidad Nacional de Educación a Distancia	2019-2022
Universidad Pablo de Olavide	2018-2020
Universidad Politécnica de Cartagena	2021-2025
Universidad Pontificia de Comillas	2019-2023
Universidad Pública de Navarra	2016-2019
Universidad Rey Juan Carlos	2018-2025
Universitat Autònoma de Barcelona	2018-2030
Universitat de Girona	2030
Universitat de les Illes Balears	2016-2019
Universitat de Lleida	2013-2016
Universitat de València	2016-2019
Universitat Internacional de Catalunya	2015-2022
Universitat Jaume I	2019-2022
Universitat Oberta de Catalunya	2014-2020
Universitat Politècnica de València	2015-2020
Universitat Pompeu Fabra	2016-2025
Universitat Ramon Llull	2017-2019
Euskal Herriko Unibertsitatea (País Vasco)	2018-2020
Mondragon Unibertsitatea	2017-2020

Nota: información extraída de las páginas web de cada universidad

Entre los objetivos que obtiene la Universidad con la aplicación de la planificación estratégica cabe destacar los siguientes:

- Concreción de su misión y visión corporativa.
- Definición clara de los ámbitos de acción prioritarios para la institución.
- Ayuda en la toma de decisiones y en la asignación eficiente de recursos.

- Evita los problemas asociados con la inmediatez y anticipa los cambios de entorno.
- Facilita la comunicación entre las distintas unidades y colectivos universitarios, estimulando la gestión interfuncional y dinamizando los sistemas de gestión.
- Fomenta el aprendizaje organizativo.

No obstante, la aplicación de la planificación estratégica en las universidades por su condición de instituciones de servicio público no está exenta de dificultades que requieren una serie de matices:

- Dificultad para definir quiénes son los públicos de interés (*stakeholders*) de la Universidad. Si bien los usuarios más directos de la acción universitaria son los miembros que forman parte de la propia comunidad universitaria, existen otros muchos públicos con los que la Universidad interactúa y que es preciso tener en cuenta en la gestión universitaria y, por tanto, en el pensamiento estratégico (Alumni, proveedores, empresas, medios de comunicación, administraciones públicas, sociedad en general).
- Amplia oferta de servicios relacionados con el proceso de enseñanza/aprendizaje y con la generación y transferencia de conocimiento.
- Dificultad para definir y consensuar los principales retos de futuro de la universidad, especialmente cuando se trata de instituciones de gran tamaño y tradición, de ahí la necesidad de que los principales ejes estratégicos y líneas de actuación futuras surjan desde dentro de la propia organización mediante procedimientos de participación colectiva.
- La planificación estratégica, aunque debe ser impulsada por un equipo de gobierno, no debe convertirse en el esfuerzo aislado de un equipo de gobierno.
- Dificultad para el cambio motivada por las características de la propia institución y de los miembros que la componen. Esta resistencia al cambio debe ser superada través del ejercicio de liderazgo participativo y consensuado.
- No alinear de manera conveniente todos los planes parciales y de gestión universitaria a los objetivos marcados en el plan estratégico.

- No establecer un adecuado sistema de control y evaluación que ayuden a detectar desviaciones con respecto a los objetivos y acciones planteadas.

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA UNIVERSIDAD DE GRANADA

Antecedentes

La Universidad de Granada se incorporó de manera tardía a la aplicación de la planificación estratégica en la gestión universitaria. Fue en el año 2004, bajo el mandato del Rector David Aguilar cuando se creó el Vicerrectorado de Relaciones con la Empresa y Plan Estratégico con la responsabilidad de elaborar e implementar el Plan Estratégico UGR. Después de varios meses de trabajo y de un proceso abierto y participativo a toda la comunidad universitaria a principios de 2006 el Consejo de Gobierno y el Claustro de la Universidad de Granada aprobaron el Plan Estratégico UGR 2006-2010.

Dicho plan estratégico descansaba en 5 grandes pilares estratégicos. El primero se refería al núcleo central de la actividad universitaria, una Universidad que innova y progresa en los procesos básicos. El segundo hacía alusión al compromiso social de la Universidad, su orientación hacia el emprendimiento, hacia el desarrollo y equilibrio social y hacia una política medioambiental sostenible. El tercero se centraba en el fortalecimiento de una Universidad abierta y conectada con su entorno económico y social y con una clara proyección internacional. El cuarto pilar estratégico recogía objetivos relacionados con la gestión sostenible de los recursos financieros y físicos y con una estructura organizativa eficiente. Finalmente, el quinto eje versaba sobre la necesaria adaptación e impulso a las nuevas tecnologías y a cambios normativos.

Este primer ejercicio de planificación estratégica en la Universidad de Granada no solo preparó a la institución para los retos del futuro, sino que le permitió poder aplicar la metodología estratégica a la gestión y aprender de dicho proceso de cara a proyectos futuros.

Otra experiencia de la Universidad de Granada la constituyó el proyecto de CEI Biotic (2010-2015) que obtuvo el reconocimiento de Campus de Excelencia, primero de carácter regional y posteriormente de carácter internacional, por parte del Ministerio de Ciencia e Innovación en 2019. El proyecto partía de cuatro grandes áreas estratégicas reflejo del

potencial de la UGR en dichas áreas: Biosalud, Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), Sistema Tierra y Patrimonio y Cultura, sobre la base de una amplia agregación estratégica en la que, junto con la UGR, en el primer nivel de participación formaron parte el CSIC y el Parque Tecnológico de Ciencias de la Salud (PTS). El CEI Biotic Granada se consolidó como un proyecto de fuerte componente innovador y de mejora de los procesos básicos de la universidad, un proyecto sostenible, abierto y conectado con su entorno, con las empresas y la sociedad, y con una clara orientación internacional. Entre los muchos logros conseguidos con este proyecto fue situar a la UGR entre las 300 mejores universidades del mundo en los principales rankings internacionales.

Junto con estos dos grandes proyectos estratégicos institucionales, el primer Plan Estratégico UGR y el CEI Biotic Granada, la Universidad de Granada ha venido aplicando en los últimos años la planificación estratégica en su acción de gobierno con el desarrollo de multitud de planes propios de distintas unidades y servicios.

Un ejercicio reciente de reflexión estratégica y que ha servido de experiencia previa para la elaboración del nuevo Plan Estratégico de la Universidad de Granada ha sido el Plan Director UGR 2020 recién aprobado en febrero de 2020 por el Consejo de Gobierno. El Plan Director UGR 2020 desarrollado por el actual equipo de gobierno marca las prioridades y líneas de actuación para el presente año desagregadas en una arquitectura estratégica compuesta por ejes, líneas, objetivos y acciones. Se ha hecho un esfuerzo por sistematizar el proceso tradicional de reflexión y planificación que venían realizando las distintas unidades y servicios mediante una metodología de trabajo en equipo y colaboración para el planteamiento de objetivos y acciones a desarrollar, haciendo un ejercicio de transparencia y honestidad al fijar unos valores meta para distintos indicadores que marcarán el camino para la rendición de cuentas al final del año. El punto de partida del Plan Director ha sido el Programa Electoral con el que se presentó la Rectora a su reelección en mayo de 2019. En años sucesivos, los planes ejecutivos de la acción de gobierno de la UGR se basarán en los principios y líneas de actuación que se fijen en el futuro Plan Estratégico UGR.

Justificación para la elaboración de un nuevo Plan Estratégico UGR

Desde el fin de la vigencia del primer Plan Estratégico de la Universidad de Granada en 2010, y al margen del proyecto CeI Biotic y de los diversos planes propios en los que ha

venido trabajando la UGR, la Universidad no ha vuelto a poner en marcha un proceso de reflexión estratégica a nivel corporativo. A pocos años de que se cumpla nuestro V Centenario, y ante la situación de cambios constantes e incertidumbre en la que estamos inmersos, se hace necesario volver a poner en marcha un marco para pensar en lo que representamos como institución de educación superior, lo que nos ha traído hasta aquí y hacia donde queremos encaminarnos en los próximos años. En definitiva, reflexionar sobre el modelo de Universidad que queremos desarrollar en el futuro con la vista puesta en el horizonte 2031.

Este proceso debe ser capaz de generar un consenso entre toda la comunidad universitaria con respecto al marco de referencia en el que se encuadren los grandes objetivos de nuestra institución, y que sirva de referencia para el desarrollo de la acción de gobierno de este y otros equipos de gobierno plasmados en futuros planes directores y planes propios.

PROCESO DE DESARROLLO

Para llevar a cabo el desarrollo del Plan Estratégico, el Vicerrectorado de Política Institucional y Planificación, y dentro de éste la Dirección de Planificación Estratégica, ha venido trabajando en la implementación de una metodología de trabajo participativa, flexible y abierta a todos los miembros de la comunidad universitaria y de la sociedad para recoger sus propuestas y definir entre todos la Universidad de Granada del futuro.

Tras una **primera fase** de diseño y puesta en marcha de la estructura organizativa encargada de pilotar todo el proceso, la **segunda fase** consiste en el análisis y diagnóstico estratégico que permita evaluar la situación actual de la institución tanto a nivel interno como en comparación a otras instituciones de nuestro entorno más cercano, europeo e internacional. Esta fase debe permitir detectar las principales fortalezas y debilidades, así como amenazas y oportunidades a las que se ha de enfrentar nuestra Universidad en los próximos años.

La **tercera fase** consistirá en redefinir la Misión Corporativa como el propósito o razón fundamental de nuestra existencia, así como los Valores presentes en la institución. En definitiva, se trata de dar respuesta a cuestiones como ¿quiénes somos?, ¿qué necesidades sociales debemos satisfacer?, ¿cómo responder a nuestros grupos de

interés?, ¿cuál es nuestra filosofía y valores?, ¿qué nos hace distintos y únicos? Junto con la definición de lo que somos y representamos, habrá que definir el modelo de Universidad que queremos para el futuro, es decir, la Visión Corporativa. Esta ha de ser inspiradora, clara y desafiante, debe tener sentido para los miembros de la comunidad universitaria, verse representados en ella, ha de ser capaz de resistir el paso del tiempo a la vez que flexible para ser cuestionada y modificada cuando sea preciso y, en definitiva, ha de preparar a nuestra Universidad ante el desafío del horizonte 2031.

Página web de la Dirección de Planificación Estratégica



Vicerrectorado de Política Institucional y Planificación

UNIVERSIDAD DE GRANADA

Información Áreas de trabajo

f t y Q

📧 🗂 👤

🏠 / Areas / PLANIFICACION ESTRATEGICA

Planificación Estratégica

La universidad ejerce un liderazgo indiscutible en la formación, la investigación y la prestación de servicios a la sociedad. La universidad ha de ser un referente para el aprendizaje, la innovación, la cultura y la creatividad; para el desarrollo de la actividad y de proyectos humanos inteligentes. Debe ser un agente activo en pro de una inteligencia colectiva orientada a un mundo mejor, consiguiendo un desarrollo equilibrado desde una perspectiva económica, social y medioambiental.

La universidad ha de ser capaz de encontrar respuestas a las transformaciones sociales, tanto al crecimiento y la diversificación de su propia estructura como a su gestión, a la necesidad de proyección internacional o a la generación, extensión y promoción del pensamiento y del conocimiento científico. En la medida en que sea eficaz en este proceso de generación de conocimiento, también de aprendizaje, mayor será el desarrollo de la inteligencia colectiva y, en consecuencia, su éxito.

Por lo tanto, si se quiere una universidad mejor se deben apoyar determinadas acciones y evitar otras, en definitiva se debe planificar. La planificación estratégica es un proceso de dirección cuyo fin último es compatibilizar a la organización con su entorno, de manera que ésta alcance el éxito cumpliendo la misión corporativa encomendada por la sociedad. El instrumento en el que se materializa la aplicación del pensamiento estratégico a la universidad es el plan estratégico.

Será responsabilidad de la Dirección de Planificación Estratégica de la UGR la puesta en marcha de un proceso de planificación estratégica que se concrete en un plan estratégico de la institución para los próximos años, que incluya una definición clara de los objetivos y campos de actuación prioritarios y que prepare a la institución ante los retos de futuro.

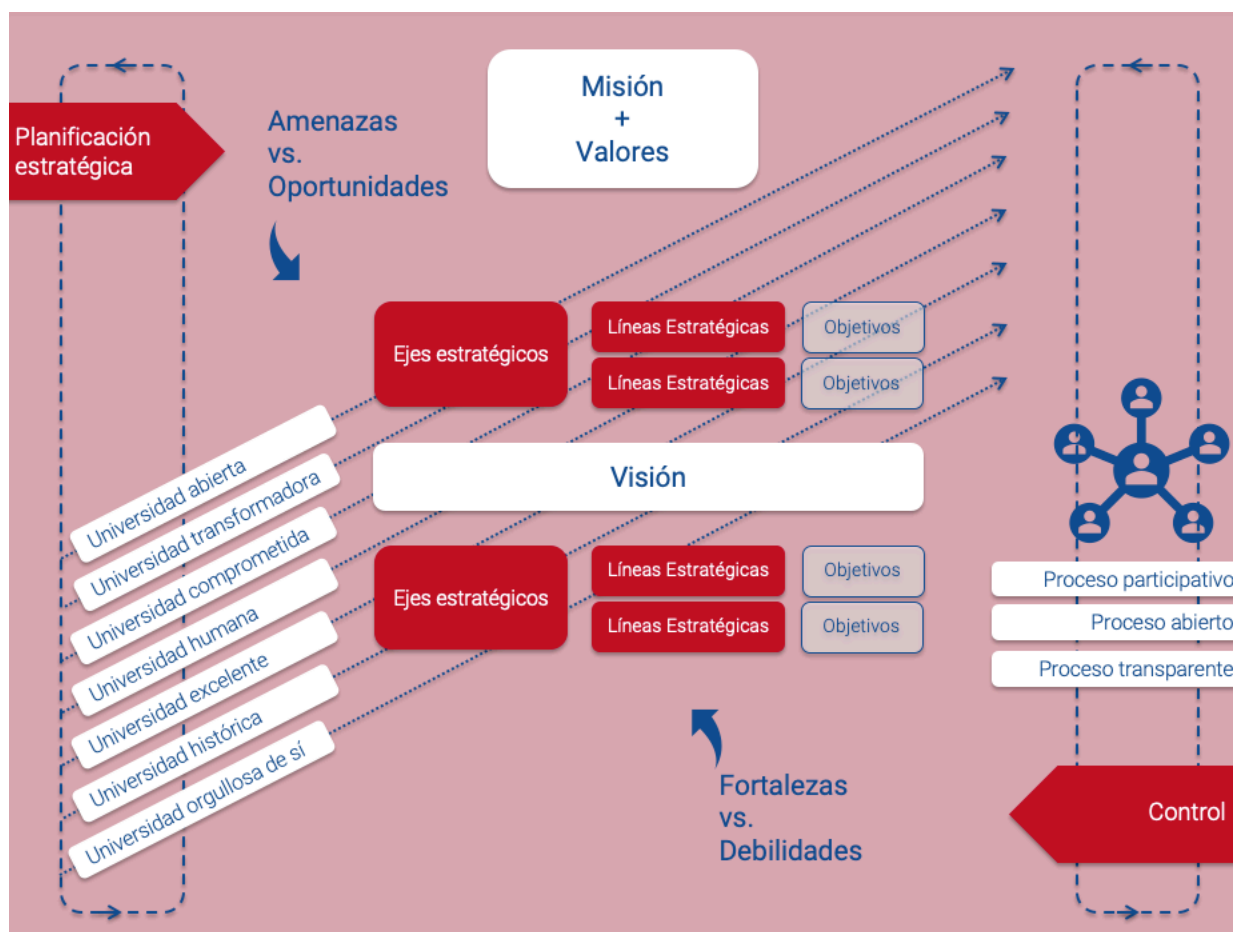
<https://institucional.ugr.es/areas/planificacion-estrategica>

La **cuarta fase** representa la formulación estratégica fruto de las etapas anteriores. En esta fase, de acuerdo al diagnóstico obtenido en las etapas anteriores, se procederá a determinar los grandes ejes estratégicos prioritarios para la institución, así como las principales líneas estratégicas y objetivos. Esta formulación será el resultado del trabajo participativo y abierto a toda la comunidad universitaria y a los agentes sociales a través de la constitución de diversos grupos de trabajo, así como del uso de herramientas mucho más disruptivas y flexibles como la metodología *design thinking*.

Como resultado de todo este proceso se redactará un borrador de Plan Estratégico que deberá ser debatido y aprobado por los órganos de aprobación, el Consejo Social, el Consejo de Gobierno y el Claustro Universitario. Una vez aprobado el documento del plan, la **quinta fase** consistirá en el seguimiento y control del plan. Este proceso de control se refiere al grado de cumplimiento de las líneas y objetivos estratégicos establecidos en el Plan Estratégico, así como al control de las acciones específicas que se irán implementado en los sucesivos planes ejecutivos. Para ello se está trabajando en la puesta en marcha de un Sistema de Información del Plan Estratégico (SIPE) que permitirá a los distintos responsables de dichas acciones incluir la información acerca del nivel de logro alcanzado.

Para desarrollar el Plan Estratégico UGR se ha diseñado una estructura organizativa encargada de diseñar, impulsar y coordinar todo el proceso. Esta estructura está compuesta por tres grandes órganos: ejecutivos, de participación y de aprobación.

Proceso de desarrollo estratégico



Entre las funciones de los **órganos ejecutivos** estarían las de definir la propia estructura organizativa, liderar y pilotar el proceso, fijar el calendario, definir la Misión y Visión, así como los valores de la institución, y fijar los grandes ejes estratégicos. Dentro de estos órganos ejecutivos se encuentra:

- Vicerrectorado de Política Institucional y Planificación. El vicerrectorado es el encargado de pilotar y liderar todo el proceso. Dentro del vicerrectorado se encuentra la Dirección de Planificación Estratégica cuya función es apoyar y coordinar todas las fases y mantener la comunicación entre todos los grupos implicados en el proceso.
- Comité Director del Plan Estratégico. Este comité que será nombrado por el Consejo de Gobierno de la Universidad de Granada, tendrá entre sus funciones principales: desarrollar las premisas iniciales de todo el proceso, supervisar y hacer el seguimiento del proceso, redefinir la Misión, Visión y valores corporativos, identificar los principales ejes estratégicos sobre los que basar los objetivos y acciones, aprobar los distintos documentos que vayan surgiendo de los órganos de participación. Estará formado por la Rectora, quien lo presidirá, por el Vicerrector de Política Institucional y Planificación, el Director de Planificación estratégica, y una amplia y diversa representación de miembros de la comunidad universitaria (estudiantado, profesorado, personal de administración y servicios) y de la sociedad.

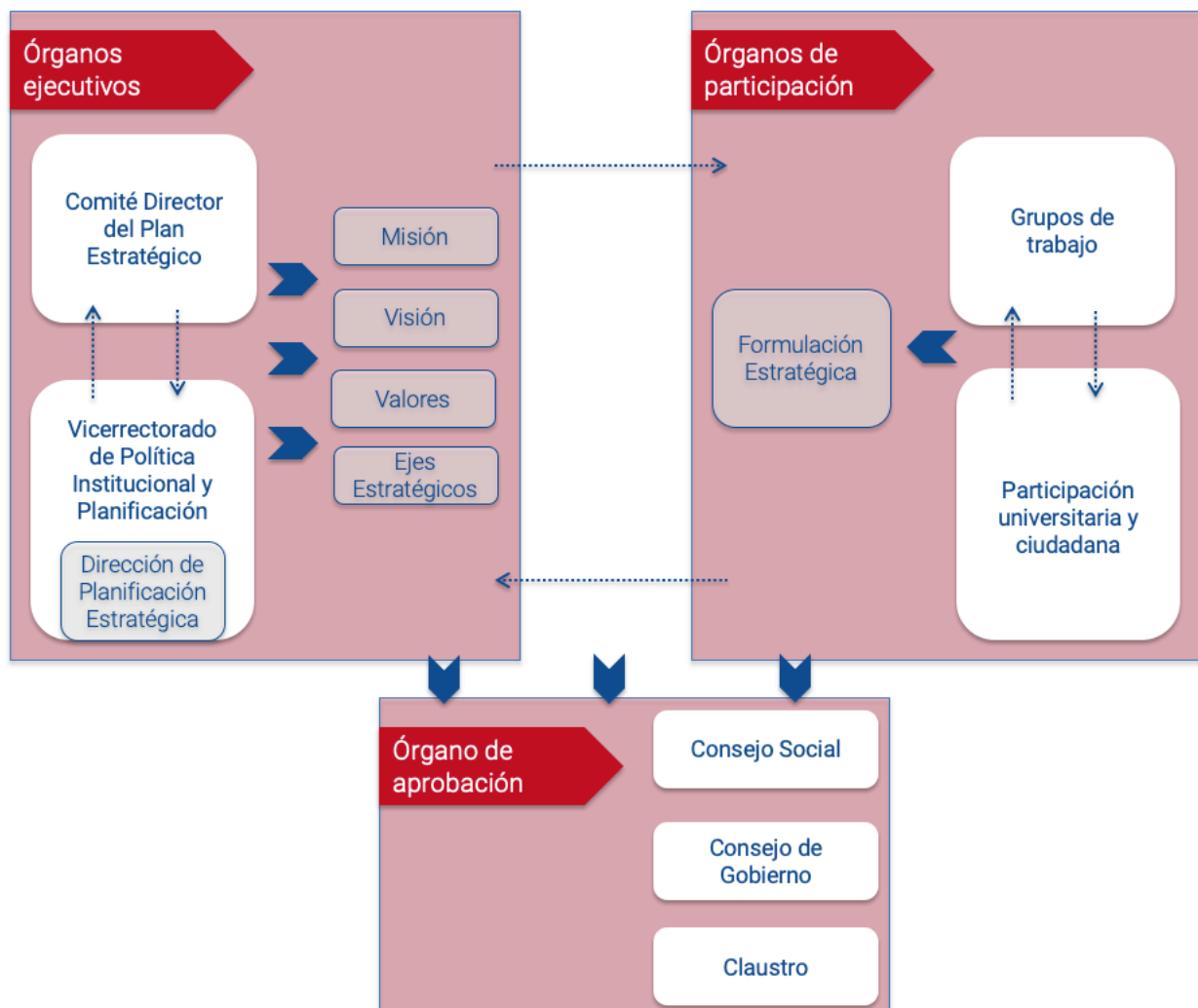
Los **órganos de participación** constituyen una pieza fundamental de todo el proceso de desarrollo del plan estratégico por cuanto que serán los encargados de realizar la formulación estratégica que de lugar a las distintas líneas y objetivos estratégicos. De acuerdo a las bases fijadas por los órganos ejecutivos y a la información proporcionada por la Dirección de Planificación Estratégica se constituirán diversos grupos de trabajo para debatir, analizar y reflexionar sobre las distintas áreas de gestión universitaria.

Se garantizará que este proceso sea lo más abierto posible a toda la comunidad universitaria, así como a los agentes sociales al objetivo de que estén representadas las distintas visiones y sensibilidades existentes en nuestra institución y en la sociedad. Los grupos de trabajo estarán formados por entre 10-15 personas conocedoras del área de gestión específica bien por ser expertos o por haber tenido o tener responsabilidades de

gestión. Los grupos de trabajo a desarrollar, teniendo en cuenta posibles modificaciones posteriores requeridas por el Comité Director del Plan Estratégico, serán al menos los siguientes:

- Estudiantado
- Docencia de grado y posgrado
- Investigación
- Innovación y transferencia
- Gestión administrativa
- Cultura y patrimonio

Estructura organizativa del Plan Estratégico UGR

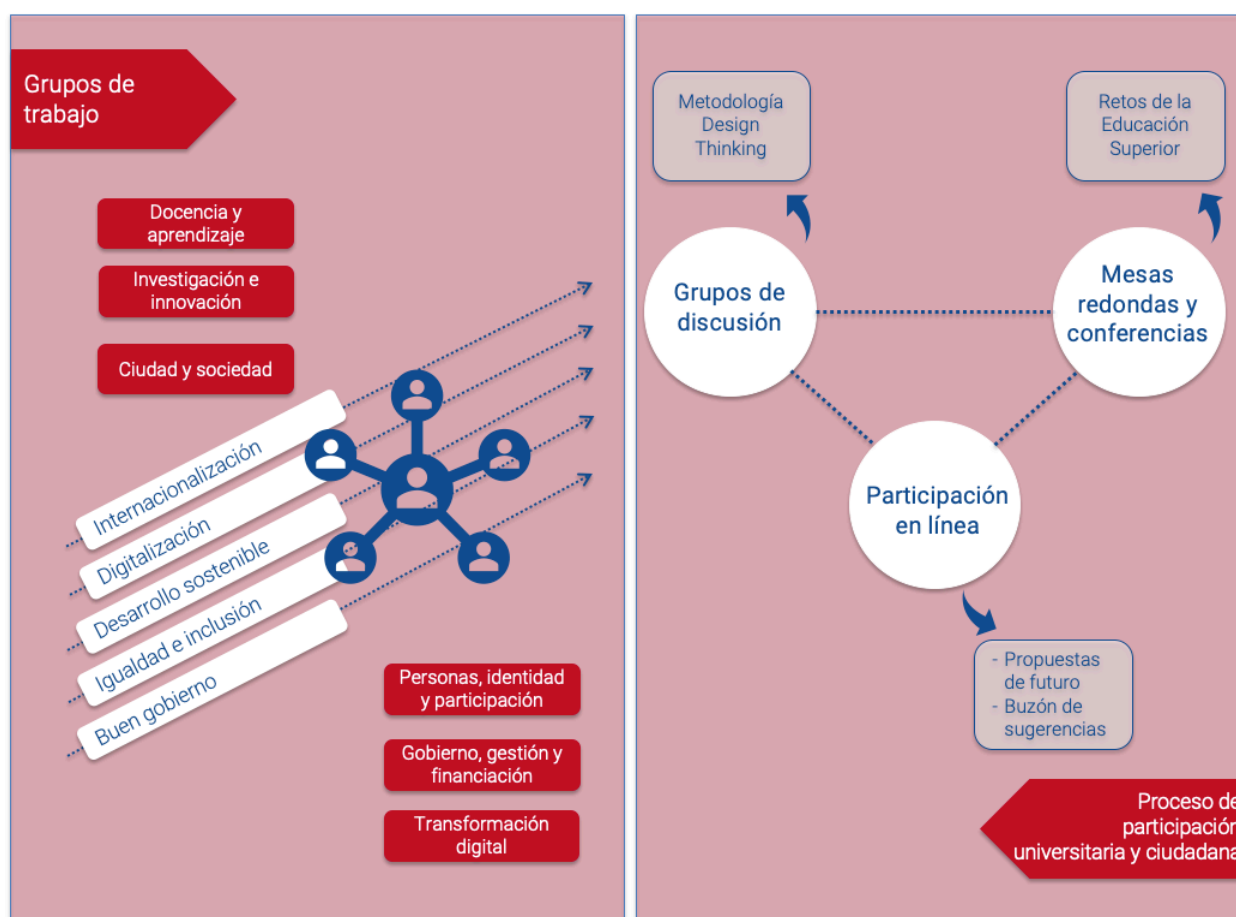


Los grupos de trabajo que se creen en torno a estos ámbitos de gestión deberán tener presente en todo momento en su proceso de reflexión y análisis cinco grandes factores

transversales a toda acción de gobierno: la internacionalización, la digitalización, el desarrollo sostenible, la inclusión e igualdad y los principios de buen gobierno.

En paralelo al desarrollo de los grupos de trabajo con una estructura y funcionamiento más formal, se llevará a cabo un proceso de participación abierto a la comunidad universitaria y a la sociedad en el que participarán miembros de la comunidad universitaria y ciudadanos/as, y que mediante la aplicación de la metodología *design thinking* servirán de laboratorio de ideas para retroalimentar todo el proceso de reflexión estratégica. Para llevar a cabo este proceso se contará con la colaboración de Medialab UGR por su amplia experiencia en la puesta en marcha de este tipo de procesos participativos.

Proceso de participación del Plan Estratégico UGR



Finalmente, los **órganos de aprobación serán** el Consejo Social, el Consejo de Gobierno y el Claustro Universitario que serán los encargados de recibir la propuesta definitiva de plan estratégico de los órganos ejecutivos y proceder a los consiguientes debates y aprobación definitiva en su caso.

Cronograma previsto

El desarrollo de las distintas fases previstas del Plan Estratégico UGR implica poner en marcha un proceso y una estructura organizativa que conduzca a la participación de un amplio número de personas y colectivos a través de múltiples reuniones y grupos de trabajo. Teniendo en cuenta el tamaño de nuestra institución esto implica un horizonte temporal para el proceso no inferior a 10-12 meses.

La crisis sanitaria de la COVID-19 ha supuesto un cambio en el plan inicial de trabajo previsto y ha retrasado la puesta en marcha de la fase 3ª. Teniendo en cuenta esta incidencia, se prevé que el documento final del Plan Estratégico sea entregado a los órganos de aprobación a mediados del año 2021.

Cronograma de elaboración del Plan Estratégico UGR

	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Diseño de funciones y responsabilidades	■	■										
Diseño de la estrategia de comunicación del plan		■	■	■								
Comunicación a la comunidad universitaria			■	■								
Benchmarking de universidades				■	■							
Análisis informes y estadísticas internos y externos				■	■							
DAFO					■	■						
Creación del Comité Director del Plan Estratégico					■	■						
Revisión de la misión y visión de la UGR						■	■					
Propuesta inicial de ejes estratégicos						■	■					
Diseño y creación de grupos de trabajo							■					
Desarrollo de los grupos de trabajo							■	■				
Análisis de la información generada por grupos								■	■			
Propuesta de líneas y objetivos									■	■		
Elaboración del documento del Plan Estratégico										■	■	
Presentación aprobación órganos de aprobación												■



UNIVERSIDAD DE GRANADA

Vicerrectorado de Política Institucional y Planificación
Dirección de Planificación Estratégica

Cuesta del Hospicio s/n. 18071. Granada

Tfno. +34 958 24 8723

planifica@ugr.es

institucional.ugr.es