



# Planificación Estratégica para un Centro Universitario

Alfonso Davalillo  
Coordinador de la Cátedra de Calidad de la UPV/EHU

# ¿PARA QUÉ HACER UN PLAN ESTRATÉGICO?



**Para poder alcanzar una serie de metas y objetivos, planificados y consensuados al finalizar el mandato de nuestro Equipo de Dirección del Centro.**

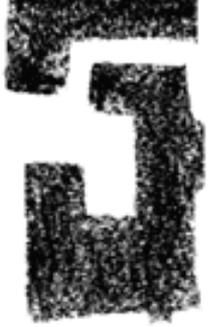
**¿QUÉ ACTITUD DEBEMOS  
TENER PARA CONSEGUIRLO?**



# Claves de la superación

- Ver el camino.
- Desear ... querer.
- Comenzar a hacer.
- Desanimarse.
- Caerse.
- Ser fruto de injusticias.
- Motivarse.
- Levantarse.
- Finalizar lo empezado.





**Conocer  
CUÁL ES  
NUESTRA  
REALIDAD**

- Quiénes somos.
- Qué hacemos.
- Qué queremos hacer.
- Para qué queremos hacerlo.
- Qué podemos hacer.
- Qué recursos tenemos.

*“Difícilmente desde la confusión se puede emprender algo que merezca la pena”*





# Saber CUÁL puede ser NUESTRO FUTURO

- Dónde queremos estar.
- Qué cosas deberían estar hechas.
- Qué objetivos deberían estar cumplidos.

DENTRO DE  
4 AÑOS

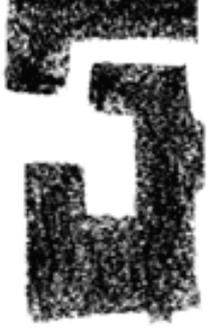


# ENTRE NUESTRO PRESENTE Y NUESTRO FUTURO

Hay un camino que debemos  
construir...¿CÓMO?



## La ESTRATÉGIA



Alguien nos puede decir:

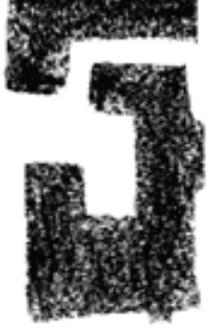
**HAY TANTAS COSAS QUE  
MEJORAR QUE MEJOR NO  
HACER NADA O HACER LO  
QUE QUIERAS PORQUE TODO  
VALE.**



## 4 razones para planificar

- Para no ir a ninguna parte, cualquier camino es bueno.
- Si vas en sentido contrario, por lo menos no corrás.
- Mas vale hacer mal lo que se debe hacer, que hacer bien lo que no se debe hacer
- Sin rumbo, todos los vientos son contrarios.





**Antes de continuar :**

**UNOS CONSEJOS DE UN AMIGO POR SI OS PUEDEN AYUDAR**





Para afrontar  
nuestros proyectos  
universitarios  
es bueno tener (o adquirir)  
un talante deportivo



**“Sin proyecto, difícilmente un atleta conseguirá bajar su record”**





Principios  
básicos del  
talante deportivo

**ORDEN**

**CONSTANCIA**

**RESPONSABILIDAD**

**ENTRENAMIENTO**



Cuando nos enfrentamos a algo nuevo  
debemos desarrollar/adquirir  
nuevas capacidades ... ¿Cómo?

# PRACTICÁNDOLAS

Lo que se oye y no se hace...SE OLVIDA

Lo que se ve y no se practica...SE RECUERDA

*Solo lo que se hace,...*  
***SE COMPRENDE Y SE APRENDE***

"Filosofía de los cursos FOAC"





Cuando estéis pasando por momentos  
difíciles

Los mejores aliados

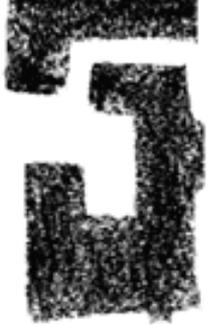
**La PACIENCIA**

**La ILUSIÓN**

**EI CORAJE**

“En nosotros crece lo que alimentamos en nuestro interior” (Goethe)





Y unos buenos compañeros  
de viaje

**HUMANIDAD**

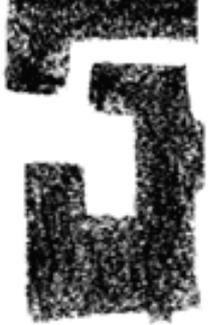
**HUMILDAD**

**HUMOR**

**“Siembra un pensamiento positivo y cosecharás acciones positivas”**

(Proverbio sueco)





A la tarea:

**¿QUÉ PARTES TIENE UN  
PLAN ESTRATÉGICO?**



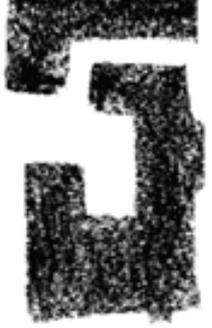
Planificación  
Estratégica :

MISIÓN

VISIÓN

ESTRATEGIA

VALORES



**¿QUÉ INFORMACIÓN PODEMOS  
NECESITAR PARA HACERLO?**

**ANTES DE NADA:**

**DEFINICIÓN /  
IDENTIFICACIÓN DE  
NUESTROS GRUPOS DE  
INTERÉS**

**1º  
RESULTADOS DE LAS  
AUTOEVALUACIONES  
del Centro**

**2º  
RESULTADOS DE LA  
AUTOEVALUACIÓN  
DE LAS  
TITULACIONES**

**3º  
RESULTADOS DEL  
LIBRO BLANCO ,...**

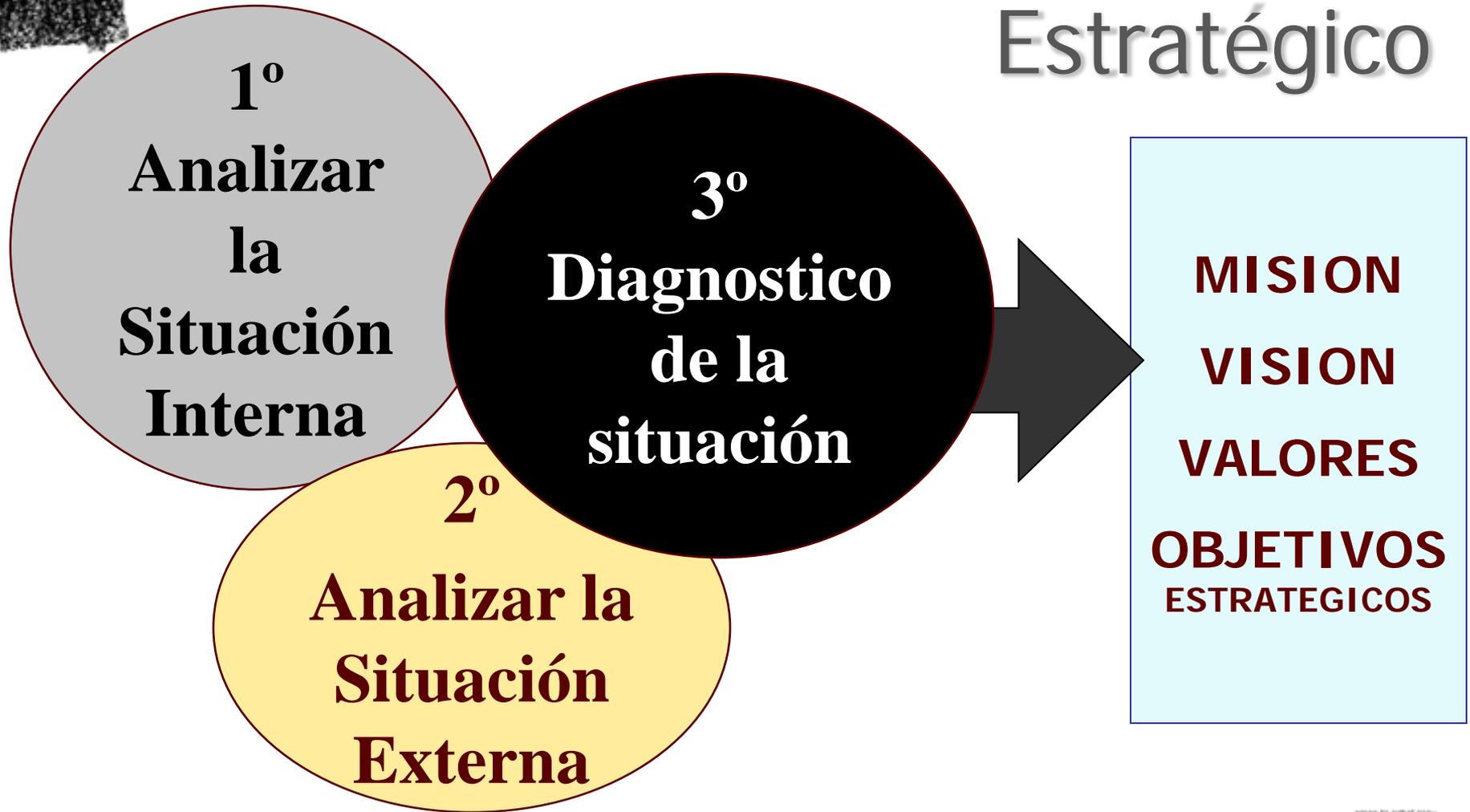
**4º  
RESULTADOS DE  
LA REFLEXIÓN  
ESTRATÉGICA**

**5º  
RESULTADOS DE  
LA GESTIÓN por  
PROCESOS**

**6º  
PE de la UPV/EHU**

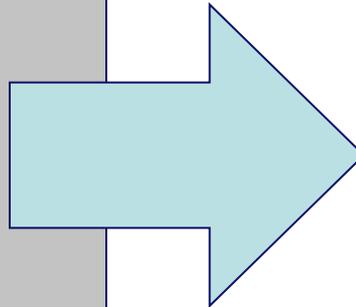


# Proceso de elaboración del Plan Estratégico

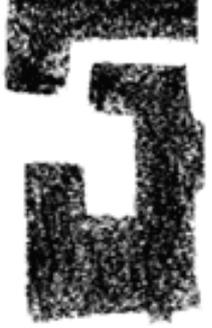


# • La MISIÓN debe ser

- Breve
- Clara
- Compartida
- Periódicamente revisada



¡Pensar hoy  
lo que  
SOMOS!



Para elaborar la  
**MISIÓN**  
debemos  
responder a las  
siguientes  
preguntas:

**1º**  
**NUESTRA RAZÓN DE  
SER:**

**¿Por qué existe nuestro  
Centro?**



Para elaborar la  
**MISIÓN**  
debemos  
responder a las  
siguientes  
preguntas:

**2º**

**NUESTRA ACTIVIDAD:**

**¿Qué ofrecemos?**

**¿A qué nos dedicamos?**

**¿A qué no nos dedicamos?**





Para elaborar la  
MISIÓN  
debemos  
responder a las  
siguientes  
preguntas:

**3º**

**NUESTROS USUARIOS:**

**¿Quiénes son nuestros  
Usuarios?**

**¿Quiénes no lo son?**



Para elaborar la  
**MISIÓN**  
debemos  
responder a las  
siguientes  
preguntas:

**4º**

**NUESTRO VALOR:**

**¿Qué necesidades  
satisfacemos?**

**¿Cómo satisfacemos esas  
necesidades?**

**¿Qué nos diferencia de otros  
centros similares?**



# La MISIÓN de un centro universitario

<b>1° LA RAZÓN DE SER DE UN CENTRO UNIVERSITARIO</b>
<b>2° LA ACTIVIDAD QUE REALIZA UN CENTRO UNIVERSITARIO</b>
<b>3° LA DEFINICIÓN DE TODOS LOS USUARIOS DEL CENTRO UNIVERSITARIO</b>
<b>4° EL VALOR DEL CENTRO UNIVERSITARIO</b>

¿Por qué existe nuestro Centro?  
¿Para qué existe nuestro Centro?

¿Qué ofrecemos en nuestro Centro?  
¿A qué nos dedicamos?  
¿A qué no nos dedicamos?

¿Quiénes son nuestros usuarios?  
¿Quiénes no lo son?

¿Qué necesidades satisfacemos?  
¿Cómo satisfacemos esas necesidades?  
¿Qué nos diferencia de otros centros similares?



**LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA DE SAN SEBASTIÁN- DONOSTIA ES UN CENTRO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PERTENECIENTE A LA UPV/EHU, CON VOCACIÓN DE SERVICIO PÚBLICO QUE EXISTE PARA:**

**FORMAR TITULADOS, CREAR Y DIFUNDIR CONOCIMIENTO EN EL ÁMBITO DE LA PSICOLOGÍA, CONTRIBUYENDO A LA SALUD Y BIENESTAR, INDIVIDUAL Y COLECTIVO.**

**TODO ELLO EN UN AMBIENTE DE LIBERTAD DE PENSAMIENTO Y ESPÍRITU CRÍTICO.**

**OFRECE:**

- - A NIVEL DE LICENCIATURA:  
UN PROGRAMA EDUCATIVO BILINGÜE, AMPLIO Y VARIADO QUE EN SU DESPLIEGUE POSIBILITA UNA SÓLIDA FORMACIÓN GENERAL EN PSICOLOGÍA, ASÍ COMO LA PREESPECIALIZACIÓN EN SUS ÁMBITOS DE CONOCIMIENTO Y DE APLICACIÓN, APOYADO EN UNA EXTENSA FORMACIÓN PRÁCTICA.
- - A NIVEL DE POSTGRADO:  
LÍNEAS CONSOLIDADAS DE INVESTIGACIÓN QUE PERMITEN REALIZAR UN MASTER OFICIAL DE INVESTIGACIÓN Y LA CONSECUCCIÓN DEL TÍTULO DE DOCTOR EN PSICOLOGÍA.

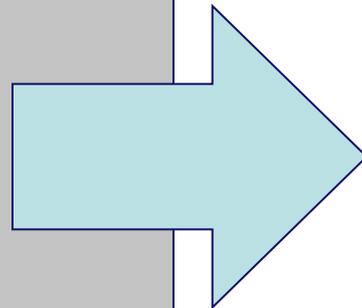
**TODO ELLO SUSTENTADO POR UN EQUIPO HUMANO CUALIFICADO, COMPROMETIDO Y CON ADECUADAS INFRAESTRUCTURAS DOCENTES E INVESTIGADORAS.**

**LOS USUARIOS DE SUS ACTIVIDADES SON:**

- - A NIVEL DE ALUMNADO:  
TODAS LAS PERSONAS QUE CUMPLAN LOS REQUISITOS DE ACCESO EXIGIDOS POR LA NORMATIVA DE GESTIÓN DE 1º Y 2º CICLO DE LA UPV/EHU, LICENCIADOS EN PSICOLOGÍA Y AREAS AFINES y ALUMNADO DE LOS PROGRAMAS DE INTERCAMBIO UNIVERSITARIO.
- - A NIVEL DE PERSONAL (PDI Y PAS):  
EL PERSONAL ADSCRITO A LOS SERVICIOS DE LA FACULTAD.

# • La visión debe ser

- Breve
- Clara
- Compartida
- **Alcanzable**
- **Motivante**
- Periódicamente revisada



¡Pensar hoy  
lo que  
**QUEREMOS**  
ser mañana!



**LA VISIÓN NO SE OBTIENE  
RESPONDIENDO A PREGUNTAS.  
PARA DEFINIRLA HACE FALTA  
TENER CIERTAS EVIDENCIAS.**

- 1º.- ELABORAR EL DAFO DEL CENTRO UNIVERSITARIO.**
- 2º.- DEFINIR LAS LÍNEAS/EJES ESTRATÉGICOS.**
- 3º.- ANALIZAR LA MATRIZ DAFO.**
- 4º.- DEFINIR LOS OBJETIVOS Y LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS.**

# 1º.- Elaboración del DAFO

## Análisis **INTERNO**

### **DEBILIDAD**

Aspecto negativo de una situación interna y actual

### **FORTALEZA**

Aspecto positivo de una situación interna y actual

## Análisis **EXTERNO**

### **AMENAZA**

Aspecto negativo del entorno exterior y su proyección futura

### **OPORTUNIDAD**

Aspecto positivo del entorno exterior y su proyección futura

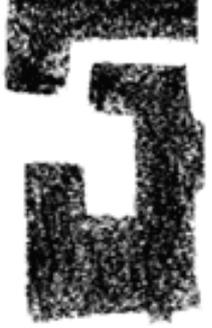


### Listado de Debilidades y Fortalezas (INTERNAS al Centro)

Debilidades	Fortalezas
Debilidad1	Fortaleza 1
Debilidad 2	Fortaleza 2
xxxxxx	yyyyyyyyy
xxxxxxxxxxxxxx	
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	

### Listado de Amenazas y Oportunidades (EXTERNAS al Centro)

Amenazas	Oportunidades
Amenaza 1	Oportunidad 1
Amenaza 2	Oportunidad 2
xxxxxx	yyyyyyyyy
xxxxxxxxxxxxxx	
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	



## 2º.- Definición Líneas/Ejes Estratégicos

- I.- GESTIÓN DE LAS TITULACIONES  
(Planificación y desarrollo)**
- II.- GESTIÓN ADMINISTRATIVA**
- III.- INFRAESTRUCTURAS y RECURSOS**
- IV.- ATENCIÓN A LAS PERSONAS (PDI y PAS)**
- V.- ATENCIÓN AL ALUMNADO**
- VI.- COMUNICACIÓN INTERNA y EXTERNA**
- VII.- IMAGEN y RELACIÓN CON LA SOCIEDAD**

# ¿Qué nos queda?

Cuadro de relación de las Debilidades y Fortalezas internas de nuestro Centro con las Líneas/Ejes estratégicos

Línea Estratégica 1: Gestión de las Titulaciones	Debilidades	Fortalezas
	Debilidad 1	Fortaleza 1
	Debilidad 2	Fortaleza 2
	xxxxxxx	yyyyyyyyy
	xxxxxxxxxxxxxxx	
	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	
Línea Estratégica 7: Imagen y Relación con la Sociedad	Debilidades	Fortalezas
	Debilidad 1	Fortaleza 1
		Fortaleza 2

Cuadro de relación de las Amenazas y Oportunidades externas a nuestro Centro con las Líneas/Ejes estratégicos

Línea Estratégica 1: Gestión de las Titulaciones	Amenazas	Oportunidades
	Amenaza 1	Oportunidad 1
	Amenaza 2	Oportunidad 2
	xxxxxxx	yyyyyyyyy
	xxxxxxxxxxxxxxx	
	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	
Línea Estratégica 7: Imagen y Relación con la Sociedad	Amenazas	Oportunidades
	Amenaza 1	Oportunidad 1
		Oportunidad 2



# 3º.- Analizar la Matriz DAFO

## CONTRASTE de Amenazas con Debilidades y Fortalezas

	Amenaza 1	Amenaza 2	Amenaza m
<b>DEBILIDADES</b>			
Debilidad 1			
Debilidad 2			
Debilidad p			
<b>FORTALEZAS</b>			
Fortaleza 1			
Fortaleza 2			
Fortaleza q			

## CONTRASTE de Oportunidades con Debilidades y Fortalezas

	Oportunidades 1	Oportunidades 2	Oportunidades n
<b>DEBILIDADES</b>			
Debilidad 1			
Debilidad 2			
Debilidad p			
<b>FORTALEZAS</b>			
Fortaleza 1			
Fortaleza 2			
Fortaleza q			



Ante DEBILIDAD:

REDUCIR  
ELIMINAR  
CORREGIR

Ante AMENAZA:

PREVENIR  
EVITAR  
DEFENDERSE

Ante FORTALEZA:

POTENCIAR  
EXPLOTAR

Ante  
OPORTUNIDAD:  
APROVECHAR

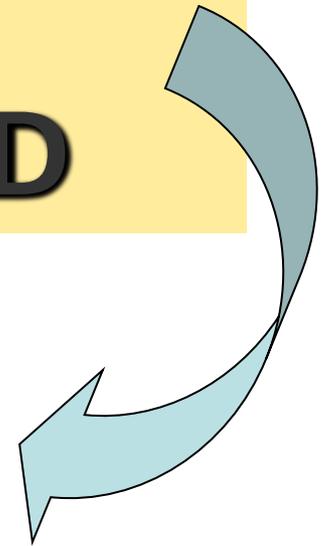




Si lo tenemos claro  
definiremos....

**Para cada Línea  
Estratégica  
de  
NUESTRA FACULTAD**

**LAS ACCIONES A  
REALIZAR...**



# 4º.- Definimos Objetivos y Acciones Estratégicas

LINEAS ESTRATEGICAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACCIONES ESTRATEGICAS	Periodicidad				Indicador	Objetivos del Indicador				Responsable	Proceso Asociado
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4		
Línea Estratégica n													
	Objetivo Estratégico 1		x	x									
		Acción Estratégica 1					-----					-----	-----
		Acción Estratégica n					-----					-----	-----
	Objetivo Estratégico 2			x	x	x							
		Acción Estratégica 1					-----					-----	-----
		Acción Estratégica m					-----					-----	-----

# Ejemplo REAL Plan Estratégico

LINEAS ESTRATEGICAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACCIONES ESTRATEGICAS	PERIODICIDAD				PROCESOS ASOCIADOS	INDICADOR	OBJETIVOS de los INDICADORES				EFQM Criterios	RESPONSABLE				
			07/08	08/09	09/10	10/11			07/08	08/09	09/10	10/11						
<b>GESTIÓN INTERNA</b>											1,2,3,4,5,6,7 y 9							
	<b>Identificar, medir y mejorar los Resultados del Centro</b>	2.1. Identificar los resultados clave del Centro		x			1.1 Planificación Estratégica	.- Resultados clave identificados					SI	9a y 9b				
<b>Previsión O.E.: 2007/2008 FCE</b>		2.2. Medir y comparar todos los resultados de la Tabla de indicadores	x	x	x	x	1.1 Planificación Estratégica 8. Revisión y mejora	.- % de resultados clave medidos y comparados	↑	↑	↑	↑	2c	Vicedecano/a de Calidad				
	<b>Mejorar la gestión interna y lograr que sea reconocida externamente.</b>	2.4. Realizar la Planificación Estratégica para el periodo n/n+4		x			1.1 Planificación Estratégica	.- Plan estratégico redactado al 100%					SI	1e				
<b>Previsión O.E.: 2009/2010</b>								.- Misión, Visión y valores del centro definidos					SI	1a	Equipo de Dirección			
								.- Diploma de compromiso					SI	1d				
		2.10. Afianzar la pertenencia y la colaboración con la Cátedra de Calidad	x	x	x	x	1.3 Política de alianzas interna y externa	.- Participación en acciones de la Cátedra de Calidad					SI	SI	SI	SI	4a	Decana
		2.11. Adecuar la Gestión Económica a la Planificación Estratégica	x	x	x	x	1.1 Planificación Estratégica 4.2 Gestión Económica	.- % de acciones ejecutadas contenidas en el informe de gestión	>70%	>80%	>90%	100%	4b	Administrador/a				

# Lo que no podemos perder de vista...



Para redactar la VISION y tras el análisis podemos responder a las siguientes preguntas:

1º  
**HORIZONTE  
TEMPORAL**

**¿Cuándo queremos llegar a obtener los objetivos que vamos a establecer en esta VISION?**

**“Queremos obtener en 4 años ...”**





Para redactar la  
VISIÓN y tras el  
análisis podemos  
responder a las  
siguientes  
preguntas:

**2º**

**RESULTADOS DE NUESTRA  
ACTIVIDAD:**

- ¿Dónde queremos llegar?**
- ¿A qué sectores/grupo/áreas  
nos queremos dirigir?**
- ¿Qué queremos potenciar?**

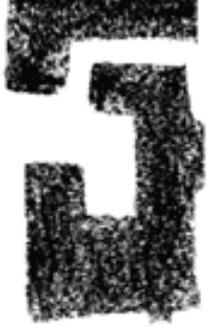


Para redactar la  
VISIÓN y tras el  
análisis podemos  
responder a las  
siguientes  
preguntas:

3º

**RESULTADOS EN nuestros  
USUARIOS:**

**¿Cómo queremos que nos vean  
todos nuestros usuarios?**



4º

**RESULTADOS EN LA  
SOCIEDAD:**

**¿Cómo queremos que  
nos vea la sociedad?**

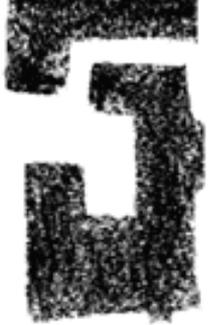
Para redactar la  
VISIÓN y tras el  
análisis podemos  
responder a las  
siguientes  
preguntas:

¡¡Definamos  
que es la  
sociedad  
para nuestro  
centro!!



## LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA DE DONOSTIA-SAN SEBASTIAN DESEA LOGRAR PARA EL 2011:

- **Unos estudios de grado que proporcionen una formación bilingüe, sólida y de calidad, fruto de la optimización de un proceso innovador de EA, así como un programa de posgrado, que garantice la formación especializada en los diferentes ámbitos profesionales de la psicología.**
- **Un colectivo de PDI y PAS, estable, suficiente, cohesionado y con un alto grado de compromiso hacia la mejora continua.**
- **Un alumnado satisfecho con la formación recibida, identificado e implicado con la Facultad y con competencias profesionales que le capaciten para su incorporación al mundo laboral .**
- **Una gestión inspirada en el compromiso social.**

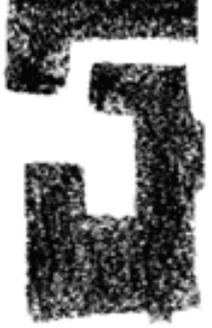


**¿CÓMO HACEMOS  
PARTÍCIPES DEL PLAN  
ESTRATÉGICO AL RESTO DEL  
CENTRO?**



**Opción 1:  
Desarrollándolo  
primero por parte del  
ED del centro y  
luego, antes de  
finalizar, comunicar  
el resultado y  
solicitar la  
aportación de  
mejoras.**

**Opción 2:  
Usar grupos de  
trabajo liderados  
por miembros  
del ED en  
función de las  
líneas  
estratégicas.**



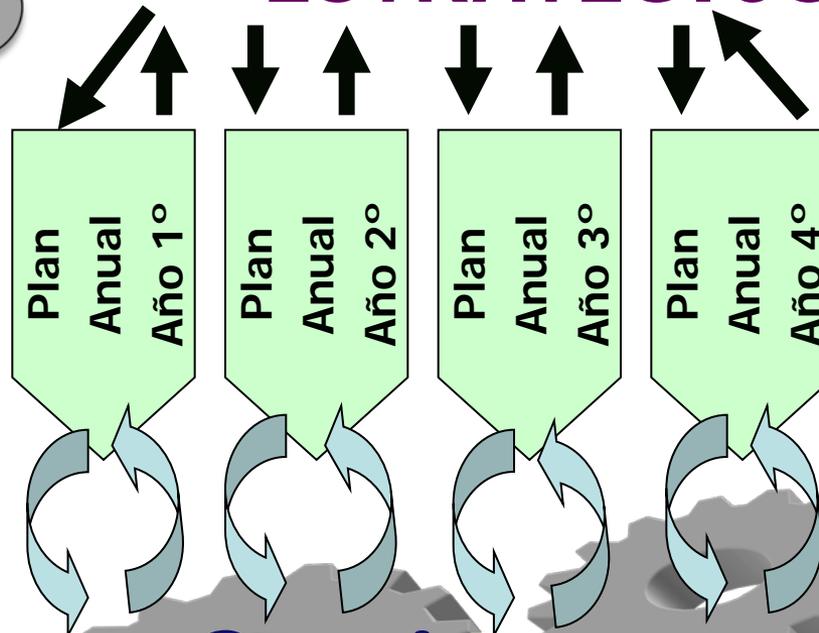
**¿QUÉ RELACIÓN HAY ENTRE  
EL PLAN ESTRATÉGICO Y LA  
GESTIÓN ORDINARIA DE UN  
CENTRO?**

**VALORES**

**PLAN**

**ESTRATÉGICO**

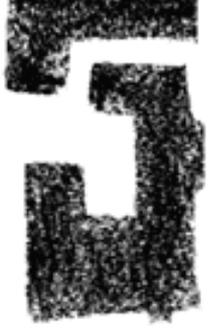
**MISIÓN**



**VISIÓN**

**Gestión por  
Procesos**





**¿y los valores del centro universitario?**



**LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA DE  
DONOSTIA-SAN SEBASTIAN PARA LOGRAR  
LOS OBJETIVOS DE VISIÓN PARA EL 2011  
NECESITA LOS SIGUIENTES VALORES:**

Ejemplo de  
Valores

Vocación de Servicio Público.

Dedicación a las Personas, a la  
Facultad y a la Universidad.

Libertad de Pensamiento.

Responsabilidad Social.

Espíritu Crítico .

Confianza y Tolerancia  
mutuas.

Compromiso Ético.

Compromiso con la Excelencia en la labor  
universitaria (docencia, investigación, gestión)



# ESTRATEGIA (Criterio 2 del modelo de excelencia de la EFQM)

## (1a) Misión, Visión , Valores

### (2a) ANALISIS EXTERNO:

- Definición del mercado
- Necesidades actuales y expectativas futuras de los GRUPOS DE INTERES
- Anticipación a la competencia

### (2b) ANALISIS INTERNO:

Recoger información de:

- Indicadores internos rendimiento
- Actividades de aprendizaje
- Competencia con mejores
- Grupos de Interés actuales y potenciales
- Aspectos legales, tecnológicos y medioambientales (*cuestiones sociales*)
- Indicadores económicos
- Indicadores demográficos

## DESARROLLO Y REVISIÓN DE LA Estrategia

### (2c) ANALISIS DEL PLAN DE ACCIÓN:

- Coherencia MI/VI & VA
- Equilibrar necesidades y expectativas de Grupos de Interés
- Evaluar riesgos
- Ventajas competitivas actuales y futuras
- Reforzar presencia en mercados
- IDENTIFICAR FACTORES CRÍTICOS DE EXITO

### (2d) COMUNICACIÓN Y DESPLIEGUE MEDIANTE PROCESOS CLAVE:

- Esquema de PROCESOS CLAVE
- Comunicar a Grupos de Interés
- Alinear, priorizar, desplegar en cascada comunicando planes, objetivos y metas
- Seguimiento de RESULTADOS

### REDER:

- (5) PROCESOS
- (6)(7)(8)(9) RESULTADOS
- (3) PERSONAS
- (4) ALIANZAS

# Despliegue de la Visión en Estrategias

Objetivos de Visión	Indicador	Medición	Meta	Responsable	Frecuencia	Impulsores Estratégicos
ACTIVIDAD ----- --	<h1>Visión</h1> <p>(No gestiono)</p>					
CLIENTES ----- --						
SOCIEDAD ----- --						
Objetivos Estratégicos	Indicador	Medición	Meta	Responsable	Frecuencia	Despliegue a Procesos
Procesos Internos ----- --						
Crecimiento y Aprendizaje ----- --						