



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

VICERREITORÍA DE ESTRATEXIA
E PLANIFICACIÓN ECONÓMICA

PLANO ESTRATÉXICO DA UDC: DOCUMENTO 0

PEUDC_D0

INTRODUCCIÓN

Este documento pretende establecer as bases sobre as que construír un modelo de planificación estratéxica para a Universidade da Coruña. A planificación estratéxica non se debe concibir como un conxunto de boas intencións ou como unha secuencia de declaracións baleiras de contido real, senón como un compromiso público de actuacións cara á consecución duns obxectivos coñecidos e compartidos polo conxunto da comunidade universitaria que os propón. A planificación estratéxica debe constituír un proceso de administración que de forma sistemática e integrada presenta o futuro das decisións da institución a partir da formulación da súa misión, orientacións, metas, obxectivos e programas así como todo o preciso para asegurar o éxito na súa implantación.

En consecuencia, a planificación deberá guiar a unha institución, neste caso, a UDC, durante un período temporal longo e nun contorno caracterizado polo cambio. Xa que logo, debe estar vinculada de forma moi estreita cunha conduta proactiva de resolución de problemas reais e concretos de forma que se procure a mellora da posición competitiva da institución.

Para garantir o éxito do proceso de planificación no eido universitario, cómpre que o compromiso e a implicación no proceso do equipo reitoral sexa claro e indubidable. O liderado baseado nas calidades sociais (capacidade de diálogo, de integración, de busca de puntos en común, de diagnose de situación, de síntese, ...) é fundamental para conducir un proceso que esencialmente ten que ser participativo para que sexa frutífero e eficiente.

A cultura organizativa resulta imprescindible para poder comprender unha institución. Esta integrada polo conxunto de normas, crenzas, símbolos, rituais, ... e valores que definen a organización e os seus membros e os diferencian doutras organizacións. A cultura é o modelo que integra aspectos observables e non observables e se manifesta orientando e dirixindo as persoas da institución no manexo de problemas e no seu contorno. A cultura organizativa dunha institución universitaria está modulada polos cambios constantes de contorno, pola



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

VICERREITORÍA DE ESTRATEXIA
E PLANIFICACIÓN ECONÓMICA

complexidade das relacións entre os membros da comunidade universitaria, ámbitos de decisión e grupos formais e informais no seo da universidade e o feito de ser un sistema aberto que xestiona a creación e difusión do coñecemento.

A planificación estratéxica, que actúa sobre a cultura da organización e asemade vese influenciada por esta, deberá definir con nitidez a "razón de ser" da institución, a esencia da súa identidade, os seus valores. A partir disto, extraeranse uns cursos de actuacións comúns a todos os membros e formularanse estratexias que permitan facer realidade a cultura da institución. Evidentemente, cómpre analizar criticamente a cultura presente da institución e avaliar en que aspectos constitúe un apoio e un impulsor da organización cara aos seus obxectivos, e en cales outros actúa coma pexa que atranca a evolución da institución. Será necesario, en consecuencia, promover os cambios culturais oportunos para que a cultura actúe en positivo lubrificando o mecanismo estratéxico e nunca pódolle atrancos.

Tras a declaración das razóns e motivos polos que se crea a institución e que garante a súa continuidade -é dicir, a súa *Misión, Visión e Valores-*, cómpre analizar con detalle o contorno -*análise externa-* e o interior da organización en relación ao contorno -*análise interna-* para detectar puntos fortes, puntos febles, oportunidades e ameazas. Isto achegará un diagnóstico estratéxico a partir do cal a institución poderá definir unha pirámide de obxectivos xerais, tácticos e operacionais.

É neste punto, cando cómpre a formulación de cursos de actuación para dar cumprimento aos obxectivos formulados nun contorno definido a través do establecemento de escenarios. Tales obxectivos e cursos de actuación deberán estruturarse no que se denomina un *sistema de planos -plano estratéxico, plano operativo anual e orzamento anual-* para seren implantados e posteriormente controlados e avaliados. Velaquí o vinculo entre a "reflexión estratéxica", a toma de decisións cotiá e o respaldo financeiro ás actuacións.

A correcta implantación da estratexia esixe unha acaída estrutura organizativa e un sistema de información que capte datos e os transforme en información útil para a toma de decisións e para o control. Cumprirá, xa que logo, tomar decisións relativas ao deseño organizativo da UDC e á implantación dun sistema de



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

VICERREITORÍA DE ESTRATEXIA
E PLANIFICACIÓN ECONÓMICA

información apoiado ineludiblemente nas TIC e adaptado ás necesidades que xurdirán co gallo do proceso estratéxico.

OBXECTIVOS

Este documento 0 pretende dar cumprimento aos seguintes obxectivos:

- Comezar formalmente o proceso de planificación estratéxica no ámbito da UDC.
- Definir unha metodoloxía respectuosa cos órganos colexiados de goberno da UDC e asemade capaz de actuar para que os procesos a desenvolver consigan eficientemente as metas perseguidas.
- Definir unha secuencia de actuacións onde figuren claramente establecidos os eventos, documentos clave, duracións, etc.

METODOLOXÍA PROPOSTA

A metodoloxía que deseguido se propón estrutura o proceso en 5 fases (Ilustración 1) e pretende implicar a todos os órganos colexiados de goberno da UDC na formulación e implantación da estratexia.



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

VICERREITORÍA DE ESTRATEXIA
E PLANIFICACIÓN ECONÓMICA

Ilustración 1



Búscase conciliar dous aspectos fundamentais: por unha banda, o proceso debe ser participativo, xa que nace coa pretensión de definir un denominador común para o conxunto da universidade que non dependa de conxunturas derivadas da política universitaria, da situación económica ou de circunstancias variadas que nun intre poden presentarse na vida da UDC; por outra banda, o proceso debe ser áxil e dinámico, isto é, con prazos, con realizacións concretas e con intención de que a reflexión estea orientada á acción.

FASE 0: DETERMINACIÓN DO HORIZONTE TEMPORAL DO PLANO ESTRATÉXICO

A planificación estratéxica debe forzosamente formular unha reflexión para un horizonte plurianual. No caso da UDC, parece procedente que a vixencia do seu plano anual abranga o período 2005-2010 debido fundamentalmente a dúas circunstancias derivadas do contorno en que a universidade ten que desenvolver as súas actividades:



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

VICERREITORÍA DE ESTRATEXIA
E PLANIFICACIÓN ECONÓMICA

- En primeiro lugar, 2010 é un referente na construción do Espazo Europeo de Ensinanza Superior (EEES) xa que neste ano as diferentes institución de ensino superior da Unión Europea teñen que ter satisfeitas unha serie de metas no tocante a calidade, planos de estudo, mobilidade, etc.
- En segundo lugar, o Acordo de Financiamento que actualmente están a negociar as tres universidades públicas galegas coa Xunta de Galicia no marco do SUG terá vixencia para o sexenio 2005-2010.

En consecuencia, resulta razoable pensar en que un dos eixes básicos da estratexia da UDC vai estar centrado no proceso de converxencia europea e iso con certeza condicionará obxectivos, proxectos e actuacións. Por outra banda, o feito de que se aclare o mecanismo de financiamento permitirá coñecer o volume de fondos públicos postos a disposición da UDC para poder implantar os proxectos que materializarán a súa formulación estratéxica.

O proceso poríase en marcha cando o Consello de Goberno o determinase. Talvez, sería coherente dedicar o ano 2005 a desenvolver as tarefas das fases 1 a 4. Con esta intención, asígnaselles a duración teórica dun trimestre a cada unha delas. En resumo, suxírese dedicar o vindeiro ano á formulación da estratexia (1 a 4) e destinar o quinquenio 2006-2010 á súa implantación (fase 5).

FASE 1: FORMULACIÓN DA MISIÓN, VISIÓN E VALORES E IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS ESTRATÉXICAS

Esta etapa desenvolverase do seguinte xeito:

1. O equipo de Goberno constituirá unha **comisión de estratexia** integrada polo reitor, vicerreitor de Estratexia e Planificación Económica, vicerreitor de Calidade e Harmonización Europea, vicerreitora de Investigación, vicerreitora de Organización Académica e vicerreitor de Extensión Universitaria e Comunicación co propósito de realizar unha proposta ao Consello de Dirección para o debate da Misión, Visión e Valores así como a identificación das principais áreas estratéxicas.

Para desenvolver este labor, a comisión de estratexia poderá buscar de persoas alleas ao Consello de Dirección para enriquecer puntos de vista e buscar achegas relevantes á actuación da comisión.



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

VICERREITORÍA DE ESTRATEXIA
E PLANIFICACIÓN ECONÓMICA

2. O Consello de Dirección debaterá e aprobará un documento (PEUDC_D1) que elevará ao Consello de Goberno da UDC. Neste documento, aparecerá un primeiro redactado que conteña a opinión do Consello de Dirección sobre a misión, visión e valores da UDC e as áreas estratéxicas sobre as que cómpre traballar.
3. O Consello de Goberno, órgano de goberno da UDC a quen compete o establecemento das liñas estratéxicas e programáticas da UDC (art. 27.2.a dos Estatutos) tomará en consideración o documento PEUDC_D1, debaterao e elaborará un novo documento (PEUDC_D2) que someterá ao xuízo da Comunidade Universitaria. Para esta fin, o Consello de Goberno delegará no Claustro da UDC a aprobación do documento definitivo (PEUDC_D3) que xurdirá como consecuencia dun debate amplo sobre as materias que figuren nel (misión, visión, valores e área).
4. O Consello Social da UDC será oportunamente informado do contido do documento PEUDC_D3.

Duración desta fase: 3 meses.

FASE 2: DIAGNÓSTICO ESTRATÉXICO: ANÁLISE DO CONTORNO E DO INTERIOR DA UDC

Esta fase ten como obxectivo analizar a situación presente e a evolución previsible do contorno en que a UDC desenvolve as súas actividades e, con tal base, identificar oportunidades e ameazas así como puntos fortes e febles referidas a cada unha das áreas estratéxicas identificadas na fase anterior.

Esta fase será desenvolvida de acordo co seguinte plano de traballo:

1. O Consello de Goberno constituirá grupos de traballo para realizar o diagnóstico estratéxico en cada área estratéxica. Cada grupo de traballo estará integrado por cinco persoas pertencentes ao Consello de Goberno e un membro do Consello Social alleo á comunidade universitaria. Cada grupo terá un coordinador encargado de convocalo, formular o plano de traballo do grupo e elaborar os documentos de síntese (PEUDC_D4*) onde figure o diagnóstico para cada unha das áreas.



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

VICERREITORÍA DE ESTRATEXIA
E PLANIFICACIÓN ECONÓMICA

2. Para conseguir unha certa normalización dos procesos e resultados, os grupos traballarán seguindo unha metodoloxía que suxerirá no seu momento a vicerreitoría de Estratexia e Planificación Económica.
3. Esta fase rematará coa recompilación por parte da vicerreitoría de Estratexia e Planificación Económica dos diferentes PEUDC_D4* e a formulación dun novo documento (PEUDC_D5) onde figurarán as análises internas e externas de cada unha das áreas estratéxicas.

Duración desta fase: 3 meses.

FASE 3: DETERMINACIÓN DOS OBOJECTIVOS XERAIS PARA CADA UNHA DAS ÁREAS ESTRATÉXICAS

Nesta terceira fase, empregaranse como punto de partida a definición da misión, visión e valores (PEUDC_D3) e o diagnóstico estratéxico (PEUDC_D5) confeccionado na fase anterior. O obxectivo será concretar a misión, visión e valores en función da situación do contorno e das capacidades e competencias, actuais e potenciais, propias da UDC. Xa que logo, trátase de definir cal debe ser a posición estratéxica que debe ocupar a UDC a medio e longo prazo en cada unha das áreas clave definidas con anterioridade. Para isto, cumprirá establecer un conxunto de "obxectivos xerais" derivados de todo o anterior, prazos para a súa consecución, indicadores clave para o seguimento e niveis a conseguir neses indicadores.

Este será con certeza un período crítico do proceso porque supón a realización dun esforzo grande por trasladar a obxectivos próximos a misión, visión e valores da Institución.

Para desenvolver esta fase, suxírese o seguinte procedemento.

1. Os grupos de traballo de cada unha das áreas estratéxicas, que contribuíron á definición do diagnóstico estratéxico na fase anterior, formularán unha primeira proposta de obxectivos dentro do seu ámbito de competencia (documentos PEUDC_D6*).

Cada un destes documentos conterá a seguinte información:

ÁREA	Enunciado do	Indicadores	Nivel a acadar e	Responsable
------	--------------	-------------	------------------	-------------



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

VICERREITORÍA DE ESTRATEXIA
E PLANIFICACIÓN ECONÓMICA

	obxectivo	de medida	prazo	
	Obx.1	I1.1 I1.2 I1.h	N1.1 – P1.1 N1.2 – P1.2 N1.h – P1.h	Vicerreitoría- dependencia responsable
	Obx.2	I2.1 I2.2 I2.k	N2.1 – P2.1 N2.2 – P2.2 N2.k – P2.k	Vicerreitoría- dependencia responsable

	Obx.n	In.1 In.2 In.l	Nn.1 – Pn.1 Nn.2 – Pn.2 Nn.l – Pn.l	Vicerreitoría- dependencia responsable

De seren os obxectivos dificilmente medibles, entón deberá facerse un esforzo adicional por determinar se chegaron a se cumprir nos prazos establecidos neses mesmos documentos.

Por cada área, o número de obxectivos propostos non debería ser inferior a 5 nin superior a 10.

2. Formaranse uns "grupos de debate" por persoas alleas ao Consello de Goberno para discutir os contidos dos documentos PEUDC_D6*. Cada grupo estará por entre 7 e 12 persoas pertencentes aos sectores do PDI, PAS e estudantes. Os integrantes dos grupos serán propostos polas Xuntas dos Centros da UDC, seguindo os sistema que se determine no seu momento.

O labor destes grupos é someter a crítica os PEUDC_D6* e promover emendas a incorporar a estes documentos. As emendas serán estudadas polo Consello de Goberno, quen decidirá sobre a súa incorporación. Deste proceso de debate, obterase un documento clave (PEUDC_D7) que conterá a modo de "cadro de mando" os obxectivos a medio e longo prazo da Institución, xeito de medida, niveis a conseguir e responsable.

Duración desta fase: 3 meses.



FASE 4: DETERMINACIÓN DE PROXECTOS PARA DAR CUMPRIMENTO AOS OBXECTIVOS XERAIS POR ÁREAS

Esta etapa ten como obxectivo establecer os cursos de actuación necesarios para acadar os obxectivos na forma establecida na Fase 3. Definido cara a onde queremos que se dirixa a UDC no medio e no longo prazo, cómpre agora concretar os proxectos a desenvolver para conseguir a realización das metas formuladas.

O método para determinar estes proxectos podería ser o seguinte:

1. A partir do documento PEUDC_D7, os grupos de traballo de cada unha das áreas formularán os Proxectos e as accións necesarias para materializar os distintos obxectivos.

A formulación de proxectos (documentos PEUDC_D8*) pode responder ao seguinte esquema:

AREA	Obxectivo	Proxecto	Accións	Data comezo	Data fin	Orzamento	
	Obx.1	P1.1	A1.1.1	C1.1.1	F1.1.1	O1.1.1	
			A1.1.2	C1.1.2	F1.1.2	O1.1.2	
			
			A1.1.r	C1.1.r	F1.1.r	O1.1.r	
		P1.2	A1.2.1	C1.2.1	F1.2.1	O1.2.1	
			A1.2.2	C1.2.2	F1.2.2	O1.2.2	
			
			A1.2.s	C1.2.s	F1.2.s	O1.2.s	
	
		P1.x	A1.x.1	C1.x.1	F1.x.1	O1.x.1	
			A1.x.2	C1.x.2	F1.x.2	O1.x.2	
			
	A1.x.t		C1.x.t	F1.x.t	O1.x.t		
	
	Obx.n	Pn.1	An.1.1	Cn.1.1	Fn.1.1	On.1.1	
An.1.2			Cn.1.2	Fn.1.2	On.1.2		
....				
An.1.u			Cn.1.u	Fn.1.u	On.1.u		
Pn.2		An.2.1	Cn.2.1	Fn.2.1	On.2.1		
		An.2.2	Cn.2.2	Fn.2.2	On.2.2		
			
		An.2.v	Cn.2.v	Fn.2.v	On.2.v		



	
		Pn.y	An.y.1	Cn.y.1	Fn.y.1	O1.y.1
			An.y.2	Cn.y.2	Fn.y.2	O1.y.2
		
			An.y.w	Cn.y.w	Fn.y.w	On.y.w

- Finalmente o Consello de Goberno debaterá os documentos PEUDC_D8* e aprobará un documento de síntese (PEUDC_D9) que conterá a definición de obxectivos (Documento PEUDC_D7) e os cursos de actuación para conseguilos, é dicir, o contido dos diferentes PEUDC_D8* revisados e debatidos no propio Consello.
- O soporte financeiro do Plano Estratéxico está na programación plurianual. Malia que a LOU non obriga as universidades a confeccionar este documento (agás que as comunidades autónomas ou os estatutos universitarios así o impoñan)¹, a programación plurianual pode ser unha ferramenta útil para dar robustez ao plano estratéxico e facelo crible ao vinculalo con dotacións económico-financeiras no seu período de vixencia. Xa que logo, é imprescindible que o proceso de formulación remate coa aprobación da programación plurianual por parte do Consello Social, a proposta do Consello de Goberno.

A programación plurianual debe conter, como mínimo, os seguintes epígrafes:

- Estimación dos ingresos e gastos correspondentes ás principais partidas orzamentarias durante a vixencia do Plano Estratéxico.

¹ A este respecto o artigo 81.1 da LOU establece: *"En el marco de lo establecido por las Comunidades Autónomas, las universidades podrán elaborar programaciones plurianuales que puedan conducir a la aprobación, por la Comunidades Autónomas, de convenios y contratos-programa que incluirán sus objetivos y la evaluación del cumplimiento de los mismos"*.

Os Estatutos da UDC no seu artigo 110 afirman que *"o consello de goberno é competente para lle propor ao consello social a aprobación de programacións plurianuais que conteñan os obxectivos da universidade respecto dos diferentes ámbitos da súa actividade no período previsto, e que poida permitir a realización de convenios e contratos-programa"*.



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

VICERREITORÍA DE ESTRATEXIA
E PLANIFICACIÓN ECONÓMICA

- Plano xeral de investimentos a realizar, con indicación das destinadas á docencia e investigación, e fontes de financiamento dispoñibles.
 - Previsións sobre a evolución dos efectivos docentes, investigadores e de persoal de administración e servizos.
4. O Plano Estratégico da UDC quedará formulado nun documento final (PEUDC_D10) que integrará o documento PEUDC_D9 e a programación plurianual.

Duración desta fase: 3 meses.

FASE 5: IMPLANTACIÓN E CONTROL

Implantación: Sistema de planos e orzamentos

O Plano Estratégico terá que ser implantado entre 2006 e 2010. Para isto, deberán confeccionarse planos operativos anuais (POAs) a partir do documento base (PEUDC_D10). Estes planos operativos conterán, para cada unha das áreas claves e proxectos, as accións a desenvolver debidamente estruturadas temporalmente e as metas a acadar en cada un dos anos de vixencia.

Os POAs terán un respaldo orzamentario claro e unha vinculación directa coa planificación plurianual. Ao estaren perfectamente individualizadas as diferentes áreas e actuacións (obxectivos claros, calendarios, responsables, ...), o mecanismo mellor acaído para dotar de financiamento a estratexia formulada é a estruturación dos diferentes orzamentos anuais segundo programas de gasto que farán referencia a cada unha das áreas claves.

Non se trata de gastar máis senón de orientar o gasto de forma racional cara a aqueles obxectivos que previamente foron formulados e para os que se deseñaron proxectos e accións específicas.

Control estratéxico e control de xestión

O control estratéxico ten como meta determinar en que medida a estratexia definida pola empresa continúa a ser a correcta en función de como se vaian desenvolvendo os acontecementos no contorno. É dicir, tenta contrastar a idoneidade do plano durante o período de vixencia. Idealmente, este control



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

VICERREITORÍA DE ESTRATEXIA
E PLANIFICACIÓN ECONÓMICA

debería ser exercido de forma continua. Porén, o máis razoable parece realizar esta revisión de forma *periódica* cada dous anos. É dicir o plano estratéxico (obxectivos, proxectos, actuacións, etc.) sería revisado en setembro de 2007 e en setembro de 2009. A función de control debería recaer no Consello de Goberno, quen realizará este labor a partir da información subministrada pola súa comisión económica.

O control de xestión analiza como se está a executar o plano estratéxico. É dicir, céntrase no control dos POAs e dos orzamentos anuais. A comisión económica do Consello de Goberno pode ser ámbito mellor acaído para realizar esta función con periodicidade trimestral. A comisión dará conta da marcha dos POAs e do orzamento nas reunións ordinarias do Consello de Goberno.

Período para desenvolver esta fase: a partir de decembro de 2005

CONSIDERACIÓNS FINAIS

Para desenvolver todo este proceso, habilitarase unha *oficina de planificación estratéxica*, coordinada pola vicerreitoría de Estratexia e Planificación Económica e concibida como un espazo virtual na web da UDC. Dende esta oficina, poderase ter acceso a todos os documentos que o proceso vaia xerando e, asemade, o conxunto da comunidade universitaria poderá participar nas diferentes fases da planificación por medio de instrumentos especialmente deseñados para isto (enquisas electrónicas, apartado de preguntas, etc.).