



Plans estratègics a les universitats espanyoles

Anàlisi de l'estratègia a les universitats

Palma, juny de 2022
Versió 3

Nota: Aquest document està dissenyat per llegir en format electrònic. Si us plau, tingueu en compte el medi ambient abans d'imprimir aquest document. La sostenibilitat és cosa de tots.



Universitat
de les Illes Balears

Índex

Resum executiu.....	3
Plans estratègics	6
Andalusia.....	6
Aragó.....	7
Canàries	8
Cantàbria.....	9
Castella-la Manxa.....	9
Castella i Lleó	10
Catalunya	11
Madrid.....	13
Comunitat Foral de Navarra	15
Comunitat Valenciana.....	15
Extremadura	17
Galícia.....	17
La Rioja.....	18
País Basc.....	18
Principat d'Astúries.....	19
Regió de Múrcia	19
Resum	21
General.....	21
Eixos	21
Presentació del pla.....	22
La veu de l'experiència	23
Entrevistes amb responsables d'elaboració d'alguns plans	23
Universitat Politècnica de Cartagena	23
Universitat de Salamanca	24



Universitat Oberta de Catalunya	26
Algunes reflexions i lliçons apreses publicades	27

Resum executiu

S'han analitzat els plans estratègics de 72 universitats. D'aquestes, 48 són públiques, de les quals gairebé el 60% tenen un pla estratègic vigent i gairebé un 30% en tenen un que ja ha caducat que no han renovat. Només un 12% de les universitats públiques no tenen, ni han tingut mai, cap pla estratègic.

Els plans estratègics tenen dos aspectes importants: **la forma i el fons**. Alguns plans tenen molt treballat el màrqueting, però no tenen gaire contingut; d'altres estan molt ben treballats, però amb manca de presentació. Per al resultat final, és igual d'important un bon contingut (objectius, indicadors d'èxit, projectes alineats...) que una bona presentació (vídeos, infografies animades, fotografies, eslògans...).

Sobre la presentació:

- La majoria tenen una presentació en PDF. Això ajuda a tenir un document de referència que, a més, sol ser el que l'òrgan competent aprova. No obstant això, cal tenir present que aquest format no és el més accessible per a les persones amb discapacitat i que, per regla general, estan maquetats per imprimir-se i no per consultar en electrònic.
- Els plans atractius són concisos, amb bona maquetació, presentació elegant i solen transmetre poques idees i clares. Però és fàcil que pequin de poca concreció i es poden convertir en una declaració de bones intencions. Per un altre costat, els plans detallistes en accions i indicadors acaben amb moltes pàgines emplenades amb fitxes tècniques de projectes i indicadors difícils de llegir i entendre.
- Alguns documents PDF que ressalten per la seva presentació són de les universitats següents: [Universitat d'Extremadura](#), [Universitat Internacional d'Andalusia](#), [Universitat de Las Palmas de Gran Canaria](#), [Universitat de Cantàbria](#), [Universitat Oberta de Catalunya](#), [Universitat Pública de Navarra](#), [Universitat d'Alcalá](#) i [Universitat de Vigo](#).
- Per altra banda, entre les pàgines web de plans estratègics amb bones presentacions podem remarcar les de les universitats següents: [Universitat Politècnica de Cartagena](#), [Universitat Pompeu Fabra](#) i [Universitat de Sevilla](#).

Sobre el contingut:

- Totes les planificacions estratègiques tenen eixos generals (algunes, amb el nom d'àmbits, prioritats, enfocaments o línies estratègiques) i desenvolupen uns

objectius relacionats amb cada eix. La diferència fonamental és que algunes planificacions queden en aquest nivell i d'altres ofereixen més detalls.

- Un element mínim perquè la planificació sigui avaluable és que vinculi uns indicadors d'èxit a cada objectiu. Algunes planificacions esmenten els indicadors i d'altres detallen el valor on volen arribar.
- Les planificacions més detallades enumeren les accions o els projectes que posaran en marxa per assolir els objectius amb fitxes d'accions més o menys concretades. La informació que solen incorporar aquestes fitxes és la descripció, el vicerectorat responsable del projecte, els indicadors vinculats a l'acció, les unitats implicades i un calendari. Els plans amb les fitxes més detallades són de les universitats següents: [Universitat de Salamanca](#), [Universitat de Vic](#), [Universitat de la Corunya](#) i [Universitat Politècnica de Cartagena](#).
- Molt poques inclouen una anàlisi de despeses vinculades al pla estratègic. La que en presenta més detalls és la [Universitat d'Oviedo](#).
- Si deixam de banda els plans estratègics generalistes, que no concreten objectius, i dels que sí que en concreten ens quedam amb els que enumeren uns certs indicadors, la llista es redueix a una vintena d'universitats, de les quals podem destacar les següents: [Universitat Politècnica de Cartagena](#), [Universitat de la Corunya](#), [Universitat d'Extremadura](#), [Universitat de Salamanca](#) i [Universitat Oberta de Catalunya](#).

| 4 |

Les conclusions d'una anàlisi **per comunitats autònomes** són:

- Des de 2007, la Conselleria d'Innovació de la Junta d'**Andalusia** obliga totes les universitats andaluses, mitjançant un contracte de finançament, a elaborar un pla estratègic. Per aquesta raó, totes en tenen un, encara que la majoria es limiten a una declaració de bones intencions sense concretar accions ni indicadors.
- A **Catalunya**, la majoria han fixat un horitzó 2030 i els seus plans són massa generalistes. Hi ha 3 universitats amb un pla estratègic interessant. Dues són privades: la Universitat Oberta de Catalunya i la Universitat de Vic (que destaca pel seu Excel detallat de seguiment) i una és pública: la Universitat Pompeu Fabra.
- Totes les universitats **gallegues** tenen pla estratègic i, en general, està bé. El Pla estratègic de la Corunya és bastant bo. Els de Vigo i Santiago són bons, però es queden curts a l'hora de definir els indicadors d'èxit.

- Entre les universitats de les dues **Castelles** es pot remarcar el Pla de la Universitat de Salamanca, que és l'únic que està alineat amb tot detall amb altres plans estratègics.
- Totes les universitats **valencianes** tenen plans estratègics, però no n'hi ha cap que concreti valors meta per als seus indicadors i, en general, són complexos d'entendre.
- A la Regió de **Múrcia**, el millor és, sens dubte, el Pla estratègic de la Universitat de Cartagena. Possiblement, és el que més bé unifica la coherència de l'elaboració i el contingut amb una presentació acurada.
- Del bloc d'universitats del **G9**, crida l'atenció el Pla estratègic d'Extremadura per la seva presentació, concreció i alineament amb altres plans de l'entorn. El de la Universitat d'Oviedo és l'únic que presenta un pressupost econòmic detallat vinculat al mateix Pla. El Pla estratègic de Cantàbria està ben estructurat i té una bona presentació, però sense indicadors. El de Navarra és correcte.

Per últim, les **universitats privades**, en general, no publiquen plans estratègics; si ho fan, són elements de màrqueting. Les que estan vinculades a la religió donen molta importància als valors, però en general no detallen accions ni indicadors d'èxit. Les dues grans excepcions són la Universitat de Vic i la Universitat Oberta de Catalunya.

Plans estratègics

A continuació, es presenta una relació dels darrers plans estratègics de cada universitat per comunitats autònomes amb les característiques principals. D'algunes universitats no hem trobat cap pla estratègic i així ho hem indicat a la taula.

Andalusia

Universitat	Característiques
Almeria Pla 2021-2024	• Matriu 5x6 eixos/línies transversals • Objectius vinculats a eixos amb indicadors
Cadix Pla 2015-2020 (caducat)	• Organitzat en 5 àmbits • Defineix 3 objectius per àmbit • Molta documentació i pocs resultats. A partir del Pla estratègic s'han desenvolupat 7 estratègies concretes, 2 documents de suport a les acreditacions, 9 plans directors de centre, 6 plans directors d'instituts i 4 memòries anuals, sense cap resultat concret • Memòria final
Còrdova Pla 2021-2024	• Document d'aprovació pel Consell de Govern • Poca concreció i mala presentació. Organitzat en 7 eixos • Les lliçons apreses són interessants
Granada Pla 2031 (en elaboració)	• Pla estratègic en elaboració. S'han fixat un horitzó del 2031, coincidint amb el V centenari de la seva fundació • L'elaboració va començar el 23 de juliol de 2020 amb la creació del comitè de direcció del Pla. La segona i darrera reunió va ser el 25 de febrer de 2021 • Han elaborat els plans directors anuals de 2020 i 2021, i actualment estan en el de 2022
Huelva Pla 2016-2021 (caducat)	• Metodologia EFQM • 5 eixos i una sèrie d'objectius per eix • Molt superficial i poc concret

Universitat	Característiques
Internacional d'Andalusia Pla 2021-2024	• 5 línies estratègiques • Elaborat amb el suport d'una empresa especialitzada (ACXIA) • Línies estratègiques ben definides amb documents de qualitat
Loyola Andalusia (privada) Pla 2013-2018 (caducat)	• 8 línies estratègiques • Molt superficial i poc concret
Jaén Pla 2021-2025	• 7 objectius estratègics dividits en prioritats estratègiques • Cada prioritat té una breu descripció de com assolir-la • Molt superficial i poc concret
Màlaga Pla 2021-2024	• 5 àrees estratègiques. Cada àrea presenta objectius i cada objectiu es subdivideix en línies estratègiques • De cada línia estratègica es responsabilitza un vicerector i es divideix en accions. Cada acció té indicadors vinculats amb valors inicials (2020) • Document PDF
Pablo de Olavide (Sevilla) Pla 2022-2024	• Està en fase d'elaboració. L'anterior (2018-2020) està caducat • Els Estatus de la universitat recullen que ha de tenir un pla estratègic • El pla anterior és molt superficial i poc concret
Sevilla Pla 2018-2025	• 3 eixos i 7 línies • Té una bona presentació del Pla al web • Poc contingut: superficial i poc concret

Aragó

Universitat	Característiques
San Jorge (privada) Pla 2020-2025	• 5 eixos estratègics. Cada un, concretat directament en projectes • De cada projecte només hi ha una frase explicativa, sense indicadors

Universitat	Característiques
Saragossa Pla 2002-2005 (caducat)	• Document PDF • Pla caducat des del 2005 i no renovat • Malgrat que no tenen pla estratègic, han declarat un ferm compromís amb l'Agenda 2030 i en fan un seguiment exhaustiu amb indicadors de la seva contribució als objectius de desenvolupament sostenible

Canàries

Universitat	Característiques
La Laguna Pla 2018-2021 (caducat)	• Tres línies estratègiques: talent, adaptació i complexitat social. De cada línia es despleguen estratègies i de cada estratègia s'enumeren projectes • No hi ha concreció. De cada projecte només hi ha una frase. No hi ha indicadors • El PDF té molt bona presentació • En lloc d'un DAFO, presenten frases descriptives de la institució. Cadascú en fa una lectura positiva o negativa • Poques idees i simple • Han cercat la diferenciació per potenciar-la estratègicament
Las Palmas de Gran Canaria Pla 2015-2020 (caducat)	• Document PDF • Basat en la metodologia diamant (Hambrick i Jim) • Enumeració exhaustiva d'accions amb objectius, indicadors i responsables • Document molt extens i treballat • No es fixen metes per als indicadors • Inclou el qüestionari dels grups d'interès
Fernando Pessoa-Canàries Pla 2018-2020 (caducat)	• Organitzat en 6 eixos que es concreten en accions. De cada acció només hi ha una frase • Molt superficial i poca concreció

Universitat	Característiques
Europea de Canàries (privada)	No s'hi ha trobat cap pla estratègic

Cantàbria

Universitat	Característiques
Cantàbria Pla 2019-23	Document PDF 4 eixos estratègics (formació, investigació, societat i bon govern) i 3 eixos transversals (internacionalització, transformació digital, estudiants i ocupabilitat) - Està molt ben estructurat, amb una clara jerarquia d'eixos, i molt ben presentat, amb una matriu d'eixos i icones visuals - Metodologia clara: <pre> graph TD SA[SITUACIÓN ACTUAL] --> AI[ANÁLISIS INTERNO Fortalezas y debilidades] SA --> AE[ANÁLISIS EXTERNO Oportunidades y amenazas] AI --> DAFO[DAFO] AE --> DAFO DAFO --> V[VISIÓN: SITUACIÓN OBJETIVO EN EL HORIZONTE 2023] V --> M[MISIÓN] M --> ME[Ejes estratégicos OBJETIVO 1 OBJETIVO N] M --> AC[Acción 1 Acción N (...)] </pre> - Li manquen indicadors
Europea del Atlàntico (privada)	No s'hi ha trobat cap pla estratègic

Castella-la Manxa

Universitat	Característiques
Castella-la Manxa	No s'hi ha trobat cap pla estratègic

Castella i Lleó

Universitat	Característiques
Burgos Pla 2019-2024	- Estructurat entorn a 3 eixos: docència, investigació i transferència - Exposa el seu model educatiu i enumera una sèrie de bones intencions. Quant a la investigació, n'exposa les línies juntament amb xifres de resultats - Al final hi ha un document sobre política mediambiental sense relació amb els altres documents - Poc estructurat i manca de coherència
Catòlica Santa Teresa de Jesús d'Àvila (privada)	No s'hi ha trobat cap pla estratègic
Europea Miguel de Cervantes (privada)	No s'hi ha trobat cap pla estratègic
Universitat IE (privada)	No s'hi ha trobat cap pla estratègic
Internacional Isabel I de Castilla (privada)	No s'hi ha trobat cap pla estratègic
Lleó Pla 2020-2021 (caducat)	- És una pròrroga del Pla 2019-2020 - Es limita a una relació d'accions
Pontifícia de Salamanca (privada) Pla 2020-2024	Document PDF 9 eixos transversals agrupats de manera poc coherent - En cada eix es redacten breument alguns objectius. Molt poca concreció
Salamanca Pla 2013-2018 (caducat)	Document PDF - Estructurat en 6 eixos. Cada eix concreta objectius estratègics, objectius operatius i accions vinculades - Cada acció està detalladament explicada amb una fitxa molt completa que inclou responsable (vicerector), accions vinculades, indicadors amb metes a aconseguir, prioritat de l'objectiu, grup d'interès de l'objectiu, calendari i relació amb altres plans estratègics de l'entorn

Universitat

Característiques

- Exemple de fitxa:

PROGRAMA PROPIO DE CALIDAD EN LA ENSEÑANZA					
OBJETIVO OPERATIVO	1.1.1. Equilibrar la oferta de Grados, Másteres y Doctorados	ACCIONES VINCULADAS	1.1.1.1. Reordenar las titulaciones vinculándolas a troncos comunes 1.1.1.2. Diseñar asignaturas de campus 1.1.1.3. Flexibilizar la adscripción de asignaturas a áreas de conocimiento 1.1.1.4. Potenciar metodologías de docencia "on-line" 1.1.1.5. Potenciar la interacción con y entre los estudiantes		
RESPONSABLE	Vic. Docencia Vic. Innovación	OBJETIVO ESTRATEGICO EN EL QUE INCIDE	1.1: Conseguir una oferta integral de grados, másteres y doctorados		
INDICADORES		METAS			
Proporción de titulaciones		1,5 másteres por grado y 0,5 doctorados por grado			
% de asignaturas de campus		5%			
Nº medio de áreas implicadas por asignatura		Media de 1,5 áreas por asignatura			
% de presencialidad en las asignaturas		15% de asignaturas on-line			
% de asignaturas en el campus virtual		95%			
Nº programas de acción tutorial		Al menos 1 por titulación de grado			
PRIORIDAD					
☒ EFICIENCIA ☐ ESPÍRITU EMPRENDEDOR ☐ INTERNACIONALIZACIÓN ☒ INNOVACIÓN					
GRUPOS DE INTERÉS					
☒ P. DOCENTE E INVESTIGADOR ☐ P. ADMINISTR. Y SERVICIOS ☒ ESTUDIANTES ☒ FAMILIAS ☐ MINISTERIOS ☐ JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN ☐ AYUNTAMIENTOS ☐ OTRAS ADMINISTR. ☐ EMPRESAS ☐ SINDICATOS ☐ COLEGIOS PROFESIONALES ☐ OTRAS ENTIDADES					
CALENDARIO					
• 2013: Diseño bianual del programa y cómputo de indicadores. • 2014: Inicio de todas las acciones. • 2015: Cómputo de indicadores, análisis de metas, revisión del diseño. • 2016: Todas las acciones estarán operativas. • 2017: Cómputo de indicadores, análisis de metas, revisión del diseño. • 2018: Metas alcanzadas.					
ESTRATEGIAS VINCULADAS					
Universidad 2015	CEI Studi Salamantini	VIII Centenario	PEG		
Ámbito 1. Misiones	Línea 1. Mejora docente y adaptación al EEES	Estrategia 1. Promoción de la excelencia docente, científica e innovación	Eje 1. Docencia		

Valladolid (pública)

- No s'hi ha trobat cap pla estratègic

Catalunya

Universitat	Característiques
Abat Oliba CEU (privada) Pla 2018-2022	3 eixos bàsics i 6 de transversals - És molt superficial i no arriba a concretar res
Autònoma de Barcelona Pla 2018-2030	- Defineix la UAB en l'horitzó 2030 en 6 àmbits. De cada àmbit descriu una sèrie de reptes (un paràgraf explicatiu per a cada repte) - El procés de definició va començar el 2016 i sembla que no està acabat. El Pla sembla incomplet i l'elaboració va aturar el 2017 (a l'apartat de calendari apareixen accions fins al 2017, i les accions del 2018 apareixen com a accions de futur)
Barcelona Pla 2020-2030	Defineix 4 eixos. Cada eix té línies estratègiques i cada línia té accions

Universitat	Característiques
	• Les accions són molt genèriques (per exemple, «garantir la igualtat de gènere»), sense concreció ni indicadors • Inclou un apartat de facilitadors del Pla • És poc concret i no té cap seguiment
Girona Pla 2020-2030	• No està gaire desenvolupat. És molt genèric i fa la sensació que no està tancat • Té l'apartat Per què un pla? que és interessant, no tant pels motius sinó pel fet d'explicar-los
Internacional de Catalunya (privada) Pla 2015-2022	• Document PDF • Estructura el pla en 5 eixos. Cada eix està dividit en apartats i cada apartat té una sèrie d'objectius i accions • Enumera, per a cada acció, una sèrie d'indicadors amb valors meta • Està implantat des del 2015, però no n'hem trobat cap informe de seguiment
Lleida Pla 2030	• Document PDF • 5 àmbits estratègics dividits en eixos també estratègics i aquests, en línies d'actuació • Presenta «palanques de canvi» com a elements que han de fer possible la transformació • És un pla molt teòric, dens i poc concret. Deixa la concreció en indicadors per als plans operatius • A la web hi ha uns gràfics interessants vinculats als eixos
Universitat Oberta de Catalunya (privada) Pla 2022-2025	• Document PDF • Té un plantejament diferent, ja que no presenta eixos • El Pla estratègic identifica 12 reptes que es concreten en 33 objectius. A partir d'aquí, desplega 22 plans concrets i 91 accions • És molt recent i encara no s'ha publicat res del seu desplegament. El Pla anterior, 2014-2021, té un desplegament planificat en fases bianuals

Universitat	Característiques
	• És molt complet, però presenta indicadors molt generals i no concreta valors meta
Politècnica de Catalunya Pla 2022-2025	• Document PDF • Estructurat en 7 reptes i aquests, en eixos. Els eixos es concreten en objectius que es despleguen en accions a executar • Té una infografia que resumeix el Pla • És un pla generalista
Pompeu Fabra Pla 2016-2025	• 3 eixos transversals sobre 5 àmbits. De cada àmbit s'enumeren unes línies estratègiques • Enumera mesures d'èxit molt generals, vinculades als àmbits i no a les accions • És molt generalista. Té una bona presentació a la pàgina web
Ramon Llull (privada)	• Té una pàgina del Pla estratègic, però, en lloc de presentar-hi un únic pla, publica una sèrie de plans de qualitat i innovació acadèmicodocents
Rovira i Virgili	• Té una Pàgina de planificació estratègica, però no té cap pla estratègic
Vic (privada) Pla 2021-2025	• Document PDF • Estructurat en 5 eixos. Cada eix té objectius i cada objectiu té accions • Publiquen un Excel detallat amb tot el desplegament d'eixos, objectius, accions, priorització, responsables, serveis implicats, terminis d'execució, recursos i indicadors

Madrid

Universitat	Característiques
Alcalá Pla 2036	• Document PDF • El Pla està estructurat en 6 eixos, i cada eix presenta una sèrie d'objectius estratègics

Universitat	Característiques
	• És un pla generalista de qualitat i ben presentat. Està plantejat a molts anys vista i no concreta. S'ha publicat el 2022
Autònoma de Madrid Pla 2025	• Document PDF • Presenta 6 àrees estratègiques, i únicament les descriu • Presenten plans directors anuals com a eina d'implantació del pla estratègic. Han tret com a projecte pilot el Pla director del 2022, on concreten els objectius i les accions vinculats a les línies estratègiques. No obstant això, no tenen indicadors de consecució • Tenen una pàgina de seguiment d'execució del Pla molt visual
Carlos III Pla 2016-2022	• Document PDF • Estableix 4 eixos. També presenta 3 enfocaments (venen a ser eixos transversals). Enumera objectius relacionats amb els eixos i els enfocaments • Explica estratègies d'implementació. No concreta indicadors
Complutense	• Publica una pàgina de línies estratègiques, però no hi ha un únic pla estratègic; en el seu lloc, presenta plans d'actuació sectorials (com ara el Pla antifrau o el Pla d'investigació)
UNED Pla 2019-2022	• Document PDF • Estructurat en 6 eixos. Cada eix enumera objectius i, per assolir-los, s'enumeren accions. No presenta cap indicador • Està ben estructurat i presenta un esbós de calendari d'accions.
Politécnica de Madrid	• No s'hi ha trobat cap pla estratègic. Té algunes estratègies sectorials, com ara la cooperació internacional
Rey Juan Carlos Pla 2020-2025	• Document PDF • Presenta 4 eixos principals, que desagreguen alguns objectius estratègics (10 en total), i de cada objectiu redacta el resultat esperat, fa un esbós de com assolir-lo i enumera alguns indicadors

Universitat	Característiques
	El document és molt correcte i està ben enfocat. Segueix una metodologia acadèmica anomenada «enfocament del marc lògic». Introducció interessant en el capítol 4 del PDF

Comunitat Foral de Navarra

Universitat	Característiques
Pública de Navarra Pla 2020-2023	Document PDF - Estructurat en 3 eixos estratègics, que es detallen en línies d'actuació organitzades en 7 àmbits (3 primaris i 4 de transversals). En cada un dels 7 àmbits es detallen accions i es concreten indicadors d'èxit - És un pla ben formulat, és correcte i està detallat
Navarra (privada) Pla 2025	- És un pla organitzat en 3 eixos, i de cada eix es presenten una sèrie de projectes sense cap estructura ni indicadors - És molt general

| 15 |

Comunitat Valenciana

Universitat	Característiques
Alacant Pla 2014-2019 (caducat)	Document PDF - Organitzat en 7 eixos. Cada eix es concreta en objectius sense més detall - Té una maquetació molt senzilla, aporta molta informació en dades de la situació inicial de poca rellevància, és molt poc concret i està caducat
Jaume I de Castelló Pla 2019-2022	Document PDF

Universitat	Característiques
	• Organitzat en 6 eixos i concretat en 36 objectius. De cada objectiu es detallen accions, responsables, terminis i indicadors (sense posar metes) • És un pla modest i realista, concret en accions i terminis
Miguel Hernández Pla 2021-2024	• Document PDF • Està molt orientat a la qualitat i a la gestió per processos. Massa conceptes: línies estratègiques, processos clau, processos operatius, subprocessos, objectius i accions
Politécnica de València Pla 2015-2020 (caducat)	• Document PDF • Presenta 5 reptes estratègics i cada un es concreta en projectes. Aquests, a la vegada, es concreten en objectius, i aquests, en plans d'accions • És molt generalista, no concreta, té una terminologia confusa i una presentació molt simple
València Pla 2016-2019	• Document PDF • Estructurat en 4 àmbits. De cada àmbit enumera objectius i de cada objectiu, una sèrie de línies d'actuacions d'alt nivell • Presenta, com a element original, un mapa de dependències entre objectius • La presentació és molt bàsica i té poca concreció
Cardenal Herrera-CEU (privada)	• Publica una pàgina d'estratègia. No obstant això, no té un pla estratègic concret a desenvolupar en un termini. En el seu lloc, presenta de forma generalista una sèrie de valors i metes
Catòlica de València San Vicente Mártir (privada) Pla 2019-2022	• Document PDF • 10 eixos estratègics, concretats en 27 objectius de primer nivell i en 92 de segon nivell • La concreció del Pla està en l'àmbit d'accions vinculades directament als eixos. No hi apareixen indicadors • Té una bona presentació

Universitat	Característiques
Internacional de València (privada)	No s'ha trobat cap planificació estratègica
Europea de València (privada)	- Té una pàgina web d'estratègia. Publica un document amb la descripció del procés d'elaboració del pla estratègic - No té cap pla estratègic publicat

Extremadura

Universitat	Característiques
Extremadura Pla 2014-2018 (caducat)	Document PDF - Estructurat en 5 eixos. Cada eix es concreta en accions. Cada acció té un vicerectorat com a responsable. Documenta indicadors, però les metes són descriptives - Té un apartat de traçabilitat i un quadre de comandament - Com a aspectes positius, té bona presentació i un apartat sobre el finançament

| 17 |

Galícia

Universitat	Característiques
La Corunya Pla 2022-2026 (en elaboració)	Document PDF del Pla anterior (2013-2022) 5 eixos desglossats en objectius. Cada objectiu té un responsable, unes línies d'actuació i uns indicadors amb el valor actual, el valor esperat d'aquí a 3 anys i d'aquí a 7 anys - Està molt bé estructurat. Té una metodologia clara, uns objectius concrets i una bona identificació d'indicadors amb valors meta. El Pla estratègic es desplega amb plans operatius anuals

Universitat	Característiques
Santiago Pla 2011-2020 (caducat)	• Document PDF • Organitzat en 4 àmbits. Cada àmbit defineix línies estratègiques, objectius i actuacions • Té una definició molt pobre d'indicadors
Vigo Pla 2021-2026	• Document PDF • Organitzat en 5 eixos que se subdivideixen en 28 objectius que, a la vegada, es concreten en accions • Presenta unes fitxes esquemàtiques de cada objectiu. El PDF té molt bona presentació • Tot i que enumera indicadors, no especifica valors meta • 2 anys per elaborar-lo

La Rioja

Universitat	Característiques
La Rioja	• No té cap pla estratègic. Únicament publica una pàgina amb línies d'actuació
Internacional de la Rioja (privada)	• Publica un Pla estratègic sense temporalitat. Simplement, enumera eixos estratègics

País Basc

Universitat	Característiques
Mondragón (privada) Pla 2021-2024	• Defineix de manera molt superficial 7 prioritats estratègiques amb poc contingut
Deusto (privada) Pla 2018-2022	• Document PDF • Presenta 3 eixos transversals i 5 prioritats • No concreta accions, però publica un document exclusiu amb els indicadors

Universitat	Característiques
País Basc Pla 2018-2021 (caducat)	• Document PDF • Presenta 5 eixos estratègics desglossats en objectius i accions • Tot i que enumera els indicadors significatius per eix, és un pla poc concret

Principat d'Astúries

Universitat	Característiques
Oviedo Pla 2018-2022	• Document PDF • Presenta 14 objectius estratègics organitzats en 3 grups. Els objectius es concreten en accions i cada acció té un criteri d'èxit que no sempre és un indicador • És senzill i correcte. És dels pocs que presenten una memòria financera del Pla estratègic amb el cost totalment detallat acció per acció (un total de 52 milions d'euros)

| 19 |

Regió de Múrcia

Universitat	Característiques
Politécnica de Cartagena Pla 2021-2025	• 6 línies d'actuació concretades en objectius que, a la vegada, es despleguen en accions. Cada acció té un responsable i una sèrie d'indicadors d'èxit ben documentats • Té una presentació molt bona i estructurada. El Pla és consistent i la pàgina web permet navegar des de diferents perspectives
Catòlica San Antonio de Múrcia (privada)	• Publica una pàgina web d'estratègia, però és una simple enumeració de línies generals sense cap temporalitat
Múrcia Pla 2007-2012 (caducat)	• Document PDF • És un pla molt genèric i antic



Universitat
de les Illes Balears

Oficina
de Planificació
Estratègica

Resum

General

De les 72 universitats analitzades (la UIB no és a l'anàlisi), el resum és:

Estat	Públiques	Privades	Total
Sense pla estratègic	6 (12,5%)	12 (50%)	18 (25%)
Sense pàgina web d'estratègia	3 (6,3%)	7 (29,1%)	10 (13,9%)
Amb pàgina web d'estratègia	3 (6,3%)	5 (20,8%)	8 (11,1%)
Amb pla estratègic	42 (87,5%)	12 (50%)	54 (75%)
Vigent	28 (58,3%)	9 (37,5%)	37 (51,4%)
Caducat	14 (29,2%)	3 (12,5%)	17 (23,6%)
Totals	48	24	72

Nota: Tots els percentatges són respecte a la fila dels totals.

Eixos

- Tots els plans estratègics marquen unes línies generals. No hi ha consens generalitzat en la denominació: uns els anomenen «eixos»; d'altres, «àmbits», uns altres, «línies estratègiques»...
- El nombre d'eixos oscil·la entre 3 i 11, amb una mitjana de 6 eixos per pla (la moda és que en siguin 5).
- Una sèrie d'universitats (com les d'Almeria i Cantàbria, la Pompeu Fabra i la Carlos III) presenten una matriu d'eixos en vertical i en horitzontal. En general, en aquests casos en vertical hi ha les activitats de la universitat; en horitzontal, els eixos transversals. En la matriu van els objectius comuns en ambdós eixos.
- Alguns plans no estructuren els eixos segons les activitats de la universitat. Únicament visualitzen les línies transversals que volen prioritzar.

Presentació del pla

- Alguns plans presenten eslògans, com ara:
 - Universitat de Sevilla: *Tenemos un Plan*.
 - Universitat Pontifícia de Salamanca: i+i+i (interdisciplinarietat, innovació i internacionalització), d+d+d (desenvolupament, diferenciació i diversificació) i t+t+t (titulacions, transparència i transformació digital).
 - Pla estratègic 111: 1 pla, 1 compromís i 1 trajecte.
- Algunes universitats fan un vídeo de presentació del pla, com per exemple: [Universitat Carlos III](#), [Universitat de Cadis](#), [Sevilla](#) i [Cantàbria](#).
- Algunes mostren imatges de l'elaboració del pla, com per exemple la [Universitat de Cadis](#).
- En certes pàgines web apareixen gràfics interactius, com a la [Universitat Pompeu Fabra](#) (i [un altre](#) amb [xifres que ballen](#)), la [Universitat de Sevilla](#) i la [Universitat Politècnica de Cartagena](#).
- La majoria publiquen díptics o infografies com a resum del pla. Per exemple, el Pla de la [Universitat Jaume I de Castelló](#).
- Per últim, com a eines de seguiment de l'execució del pla estratègic, se'n poden destacar dues: la [Universitat Autònoma de Madrid](#) i la [Universitat de Vic](#).

La veu de l'experiència

Un dels aspectes més interessants d'aquesta anàlisi és identificar les lliçons apreses i les reflexions importants per anticipar-nos i evitar errors. Hem dut a terme unes trobades amb els responsables de l'elaboració dels plans estratègics més significatius, i a continuació resumim les conclusions principals de cada entrevista.

Entrevistes amb responsables d'elaboració d'alguns plans

Les entrevistes i les conclusions són:

Universitat Politècnica de Cartagena

Entrevista el 31/3/2022 amb el vicerector de Planificació Econòmica responsable de l'elaboració del Pla, Dr. Antonio Luis Duréndez Gómez, i el vicerector de Professorat i Promoció Institucional, el Dr. Luis Javier Lozano Blanco, amb les conclusions següents:

- Les teories actuals sobre planificacions estratègiques recomanen no dedicar gaire temps a fer planificació estratègica perquè el món canvia de forma significativa i molt ràpidament i, per tant, el que avui és vàlid demà no ho és. La tendència és passar del pla estratègic al govern estratègic (decidir com posar en marxa les accions).
- Per fer el seu pla estratègic tenien dues opcions: contractar una consultora o bé fer un pla més pràctic, sacrificant metodologies. Tenien males experiències amb consultores externes i varen decidir fer una cosa simple. Es varen inspirar en la Universitat d'Oxford i en altres de similars.
- Es va nomenar una comissió de feina amb un termini per elaborar el pla amb plena autonomia respecte a la metodologia. Es va triar un equip de gent amb ganes de participar-hi i de treballar-hi.
- Es va fer molta pedagogia interna i es va aconseguir molta participació dels centres. Al final, el Pla no és del Consell de Govern sinó que és una tasca de tothom. Es va aconseguir molta participació. Tenen l'avantatge que són una universitat molt petita i que varen poder arribar a tothom.
- Es va fer un esforç per alinear els indicadors del Pla estratègic amb els indicadors que ja tenien imposats pel contracte programa de la comunitat autònoma. Per alinear-ho tot, es va vincular el finançament dels centres a la consecució dels

indicadors. D'aquesta manera, els centres fomenten el pla estratègic i el finançament de la institució.

- Durant el procés d'elaboració, en varen anar informant el Consell de Govern, però no en va haver cap aprovació parcial. Es va aprovar tot el document del pla al final de l'elaboració.
- Elaborar-lo va costar 2 anys de feina.

Universitat de Salamanca

Entrevista el 29/3/2022 amb el responsable de l'elaboració del Pla, el Dr. Fernando Gil Vila, amb les conclusions següents:

- La pedra angular de tot el Pla estratègic és no perdre de vista que la universitat és un organisme públic obligat a oferir un servei a la societat. El Pla comença a elaborar-se amb la pregunta: «Com podem aportar valor a la societat?»
- Un pla estratègic s'ha de «cuinar» lentament, a partir del que tens (per a ells, era el pla anterior), i començar a replantejar i reorientar.
- Varen començar a fer-lo amb una empresa externa, però no va resultar útil, perquè encara que aquesta empresa sabia metodologia, no sabia res d'universitats. Tot d'una va ser evident que costaria molt i que aportaria poc.
- Varen començar amb una pla participatiu. Alguns varen voler confondre un pla participatiu amb un pla sense lideratge. Un pla estratègic sempre serà criticat per algun col·lectiu. És important plantejar molta objectivitat.
- Una vegada elaborat el primer esborrany del pla, es va publicar i hi va haver un termini d'esmenes, que es varen recollir i contestar. Un grup de 40 professors varen signar un document amb 60 esmenes.
- La valoració econòmica només es va considerar en els objectius on calia fer-ho. Es poden fer moltes millores a cost zero. Per exemple, es va treballar el pressupost i finançament en l'objectiu d'incrementar el % de PDI.
- Hi ha dos aspectes fonamentals: (1) Que el pla estigui equilibrat i tingui sentit comú i (2) que se'n gestioni correctament la intel·ligència emocional.



Universitat
de les Illes Balears

Oficina
de Planificació
Estratègica

Universitat Oberta de Catalunya

Entrevista el 22/4/2022 amb la vicerectora de Planificació Estratègica i Recerca, la Dra. Marta Aymerich, i el director del Gabinet de Planificació Estratègica, el Sr. Marc Alabert, amb les conclusions següents:

- La vicerectora explica que el Rector de Cambridge diu que no s'ha de fer un pla estratègic, sinó contractar els millors treballadors i que ells ja elaboraran la millor estratègia.
- La UOC té molt clar que no vol una consultora. Renuncia a una bona metodologia: la redacció d'alguns objectius semblen desitjos, el redactat no és perfecte ni la construcció modèlica, però és un pla compartit amb tothom. No és perfecte, però és el que la UOC vol. Tanmateix, cada any s'aprèn més i cada any surt més bé.
- Fan servir una eina de participació que es diu DECIDIM, desenvolupada per la UOC. Té premis com a eina de decisió col·laborativa. La fa servir l'Ajuntament de Barcelona. L'eina enregistra els debats, les opinions i els motius finals de les decisions. És una eina d'evidències i, com que és pública i per escrit, cada participació s'ha de meditar i redactar correctament.
- Amb la planificació es treballa amb un diàleg molt interessant, perquè primer pacten el que faran i després es demanen si han aconseguit fer el que s'havien proposat. Es crea una cultura de visió per objectius i a mitjà i llarg termini.
- Per aconseguir una implicació de tots els vicerectors, s'han agrupat les accions per vicerectors competents i així s'han elaborat les carteres de cada vicerectorat.
- Encara no han aconseguit que el pressupost s'elabori partint del Pla estratègic. Tot i que per demanar un finançament extraordinari s'ha de justificar com està alineat amb el Pla. Hi ha una retribució variable del personal vinculada al grau d'assoliment o d'execució del Pla estratègic.
- Metodològicament, es creen grups de feina on es debaten reptes, objectius i indicadors. A final d'any, el Gabinet de Planificació Estratègica demana a cada grup quina feina ha fet. Per tant, es descentralitza l'elaboració del pla. En alguns moments, s'han fet tancades de 2 dies de feina. Això fa que la gent se'l senti seu.
- Hem arribat a un punt en el què si alguna unitat no apareix en el pla estratègic, fa la sensació que aquesta unitat no du a terme activitats importants.

- Un aspecte clau és la traçabilitat de tot el procés. En cas contrari, un es pot trobar que ha de fer una cosa i que ja no sap per què aquella acció participa d'aquell objectiu.

Algunes reflexions i lliçons apreses publicades

Algunes universitats, després d'haver elaborat i executat una sèrie de plans estratègics, en treuen conclusions de les quals es pot aprendre. Alguns exemples que s'han trobat:

- Simplificar el nou pla tant com sigui possible, tant en l'elaboració com en la definició, i abordar només les accions que aportin un valor per a la institució.
- Abordar les línies d'acció amb un grau més elevat de definició per executar-lo de manera correcta.
- Per aconseguir motivar les persones implicades, cal definir una metodologia per al seguiment, revisió, control i difusió dels resultats.
- Treballar indicadors sota la supervisió d'experts tècnics que equilibrin la coherència del que es vol mesurar i la viabilitat tècnica per obtenir les dades.
- Alinear els pressuposts anuals amb el pla estratègic de la institució, prioritzant els objectius estratègics que més aportin al model d'universitat que es vol assolir.