

**DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN EL SECTOR  
PÚBLICO: ESPECIAL REFERENCIA A LAS  
UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS**

**Francisca Rosa Álamo Vera**

Departamento de Economía y Dirección de Empresas

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

e-mail: [falamo@dede.ulpgc.es](mailto:falamo@dede.ulpgc.es)

**María Gracia García Soto**

Departamento de Economía y Dirección de Empresas

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

e-mail: [ggarcia@dede.ulpgc.es](mailto:ggarcia@dede.ulpgc.es)

**Resumen**

La dirección estratégica ha sido ampliamente estudiada en el sector privado y, más recientemente, en el sector público y no lucrativo. Dentro de estos últimos contextos, se ha realizado incluso un esfuerzo por adaptar el proceso estratégico y sus implicaciones a determinados ámbitos o funciones de la Administración Pública, en la medida en que su grado de utilización así lo ha ido sugiriendo. Es en este marco donde se encuadra el estudio que aquí se presenta, en el que nos proponemos como objetivo analizar los procesos de planificación y dirección estratégica que están emprendiendo las universidades públicas españolas, tanto en respuesta a retos o requisitos del entorno, como puede ser la adaptación a la EEES, como a necesidades internas. Como resultado, hemos hallado que la mayoría de las universidades públicas españolas cuentan ya con un plan estratégico o están en fases avanzadas de su desarrollo. Así mismo, vemos cómo se están incorporando los compromisos derivados de contratos-programa en estos planes y, paralelamente, cómo los objetivos y metas institucionales son desplegados hacia las unidades académicas y administrativas.

*Palabras clave:* dirección estratégica, educación superior, planificación estratégica, sector público, universidades.

*Área temática:* Administración Pública. Economía del sector público.

## **1. Introducción.**

En los preámbulos de la mayoría de los planes estratégicos de las universidades públicas españolas queda patente que la planificación estratégica se inicia como respuesta a una serie de cambios del entorno que les están afectando ya o que previsiblemente les afectarán. A este respecto, en el informe *El Papel de las Universidades en la Europa del Conocimiento*, de la Comisión de las Comunidades Europeas (2003), se definen como retos principales para esta actividad los siguientes: una demanda creciente de educación superior, la internacionalización de la enseñanza y la investigación, la cooperación entre las universidades y la industria, la proliferación de instituciones en las que se producen conocimientos y la reorganización del conocimiento. Ante este escenario, se cuestiona en dicho documento si pueden las universidades europeas esperar, tal y como están organizadas actualmente, conservar en el futuro su lugar en la sociedad y en el mundo. Responder activamente a este interrogante puede requerir cambios estratégicos de mayor o menor magnitud en las universidades públicas, con actuaciones como servir a una mayor variedad de clientes o usuarios y/o hacerlo de forma diferente. No obstante, este cambio transformacional en cualquier organización pública es deseable pero, al mismo tiempo, puede no ser sencilla su implantación debido a ciertas características como la variedad de intereses o los propios procedimientos administrativos marcados por una burocracia en ocasiones contraria a cualquier iniciativa de cambio. Es en estos casos cuando se revela de utilidad la aplicación de técnicas y herramientas de dirección estratégica, en la medida en que contribuyen a sistematizar y organizar las tareas a emprender.

La dirección estratégica tiene su origen en las experiencias desarrolladas en el ámbito empresarial, desde donde se ha ido produciendo un proceso de «adaptación» al sector público, y no de «adopción», en el que gradualmente se han ido realizando las oportunas modificaciones a los modelos, técnicas y herramientas originados en el sector privado en un intento de introducir los principios de competitividad y de estrategia en la gestión y dirección de las organizaciones y entidades del sector público. Dicho proceso adaptativo ha estado fundamentado, en la mayor parte de las

ocasiones, en las diferencias existentes entre una organización pública y una privada (*e.g.*, la primera cuenta con recursos sin necesidad de competir en el mercado), y es precisamente a estas necesarias adaptaciones de la dirección estratégica cuando es aplicada en el contexto público a lo que dedicamos este trabajo, cuyo propósito fundamental radica en revisar y presentar qué están haciendo las universidades públicas españolas en materia de dirección estratégica, discutiendo en todo momento las especificidades a considerar derivadas de la naturaleza particular del sector público y, si procede, de la educación superior.

Para dar cumplimiento al objetivo anterior, se ha estructurado el texto en torno a las etapas de un proceso de planificación estratégica. Los contenidos teóricos que se exponen han sido complementados con extractos y ejemplos de la realidad de la planificación estratégica en las universidades públicas españolas (destacado en cursiva). Para tal fin, se han analizado tanto planes estratégicos -finalizados o en curso de realización- como otros documentos relacionados con el establecimiento de directrices estratégicas disponibles en internet de dichas instituciones. Así, treinta de las cincuenta universidades públicas españolas integraron la muestra para el presente estudio, siendo la información obtenida a lo largo del mes de noviembre de 2005.

## **2. El proceso de planificación estratégica en el sector público.**

La idea fundamental que subyace al concepto de planificación estratégica es la incorporación de los resultados de evaluaciones formales del entorno de la organización como paso previo a la formulación de las estrategias y los planes de acción; esto se vuelve más necesario cuanto más inciertos y turbulentos sean los cambios que suceden fuera de las fronteras de la organización. Para Berry y Wechsler (1995), la planificación estratégica es una de las mayores innovaciones para la Administración Pública, que promete los beneficios de una técnica de dirección orientada al futuro, racional y altamente estructurada adoptada de las empresas privadas mejor dirigidas. Bryson (1995), en esta misma línea, sostiene que la planificación estratégica es una innovación en el sector público, tanto en términos de liderazgo como de dirección, que cuenta con grandes posibilidades de seguir siendo utilizada porque acepta y se fundamenta en la naturaleza política de la toma

de decisiones. *No obstante, aunque desde los años ochenta se está utilizando la planificación estratégica en el sector público, a las universidades españolas no llega hasta mediados de la década de los noventa. En esta época, afrontar una investigación empírica sobre esta materia en España nos resultó imposible por la carencia de documentos que recogiesen explícitamente la orientación estratégica de las universidades. Sin embargo, en nuestros días este escenario ha cambiado significativamente, de modo que podemos hallar una amplia representación de planes estratégicos que nos permiten extraer conclusiones sobre la realidad de la aplicación de esta técnica en las universidades públicas de nuestro país.*

Aunque existen diferentes modelos de planificación estratégica, el de Harvard es uno de los más utilizados en el sector público. Según este enfoque, la formulación de estrategias descansa en el conocido modelo DAFO o alineamiento que debe existir entre las fuerzas y debilidades derivadas de la evaluación interna y las oportunidades y amenazas del entorno obtenidas de la evaluación externa, de modo que las etapas básicas de todo proceso de dirección estratégica en el sector público se podrían concretar, para un nivel corporativo o institucional, en la preplanificación u organización del proceso, análisis del entorno, evaluación interna, declaración de misión y visión, identificación de ejes estratégicos, formulación de objetivos y estrategias y, finalmente, la puesta en práctica y control estratégico.

*¿Y qué nos encontramos en los planes estratégicos de las universidades públicas españolas? En general, el proceso estratégico refleja mayoritariamente la secuencia de etapas que aquí hemos planteado. No obstante, podemos apuntar que las principales diferencias se hallan en la existencia o no de una etapa de preplanificación y de puesta en práctica o implementación.*

Pero la planificación estratégica no ha de quedar circunscrita al nivel corporativo o institucional, sino que ha de ser multinivel; en consecuencia, se ha de contemplar cómo va a transcurrir el proceso por las diferentes unidades y subunidades (es decir, por los diferentes niveles) de la organización. A este respecto, Bryson (1995) plantea una secuencia de actividades, construyendo lo que denomina *sistema de planificación estratégica*. En un primer ciclo, el sistema plantea el desarrollo de

arriba hacia abajo de planes estratégicos bajo el marco establecido por la dirección, a lo cual siguen las revisiones y conciliaciones que se producen en los niveles subsiguientes. En un segundo ciclo, se desarrollan planes operativos para implementar el plan estratégico. Sin embargo, las organizaciones públicas generalmente no presentan sistemas de planificación estratégica tan integrados y formalizados, sino que más bien desarrollan sistemas para gestionar problemas estratégicos sin buscar la integración de las estrategias resultantes entre los diferentes niveles, subunidades y áreas funcionales de la organización (e.g., Kemp, 1993).

En el ámbito público de las universidades españolas, la planificación multinivel consiste en el despliegue del plan estratégico institucional hacia los centros, departamentos e institutos, principalmente, como unidades académicas, y hacia los diferentes servicios, como unidades administrativas. *Con mayor o menor grado de complejidad y de detalle sobre el modo en que las unidades académicas y administrativas han de embarcarse en sus propios procesos estratégicos, podemos hallar referentes sobre este particular en los documentos analizados de las siguientes universidades, entre otras: Autónoma de Barcelona, Autónoma de Madrid, Granada, Jaén, Jaume I de Castellón (en esta institución incluso se contemplan los planes de los concesionarios), La Rioja, Oviedo, Rovira y Virgili, Pablo de Olavide, País Vasco (distingue entre campus y centros), Politécnica de Catalunya, Pública de Navarra, Santiago de Compostela y Zaragoza. Pero el proceso estratégico también se puede originar en las autoridades educativas autonómicas, las cuales, con la firma de contratos-programa, ya están estableciendo bien el requisito de realizar un plan estratégico para las universidades que recaen dentro de su zona de competencias, bien un conjunto de objetivos y estrategias a cumplir, o bien ambas condiciones. Valgan aquí como ejemplos las universidades canarias, las andaluzas o las catalanas, entre otras.*

### **2.1. La organización del proceso de planificación.**

Antes de proceder con las etapas de diagnóstico y formulación inherentes a todo proceso de planificación estratégica, es conveniente organizar dicho proceso con el fin de determinar los detalles de su desarrollo. De acuerdo con Mercer (1991), en la

preparación del proceso de planificación estratégica, la dirección ha de responder a cuestiones en tres dimensiones diferentes: (a) el compromiso con la planificación, (b) la formación necesaria, y (c) *quién* participará en el proceso, *dónde* se desarrollará y algunos aspectos relacionados más directamente con el *cómo* será la operativa interna del mismo.

Sin pretender ser demasiado rigurosos con la afirmación, es imposible acometer el proceso de planificación estratégica, especialmente en el contexto público, si no se cuenta con el **compromiso de los máximos responsables**. Dicho compromiso ha de ser visible y explícito, dejando claro que se está apoyando el desarrollo de la planificación estratégica. A este respecto, y aunque en ocasiones también sea necesario contar con el apoyo de agentes externos, muchos autores coinciden en afirmar que el compromiso interno es un factor clave para el éxito de la planificación estratégica (*e.g.*, Bryson y Roering, 1988; Nutt y Backoff, 1992). Para Bryson (1995), el único requisito general para iniciar el proceso de planificación estratégica es la existencia de una «coalición dominante» que esté dispuesta a apoyar el proceso y alguien (que el autor denomina *champion*) que lo impulse. A fin de transmitir dicho compromiso, Mercer (1991) propone hacer uso de diferentes prácticas, como transmitir unas expectativas realistas y claras, enseñar a los demás qué es la planificación, conceder máxima prioridad al proceso en aquellos momentos en que su actividad decae, minimizar el papeleo o clarificar los roles asignados a cada individuo/grupo implicado en la planificación. Otras acciones que podemos añadir son la asignación de recursos -tanto humanos como materiales y financieros- al proceso, la inclusión de la necesidad de planificar en diferentes discursos y declaraciones públicas o el envío de una carta o comunicado interno indicando la importancia de iniciar la planificación estratégica.

Podemos afirmar que las universidades públicas españolas tienen este requisito del inicio de un proceso de planificación estratégica ampliamente superado. *Al consultar los planes estratégicos o, alternativamente, los denominados documentos base, se puede hallar el compromiso del Rector con la iniciativa de realizar un plan estratégico (e.g., Universidad Jaume I de Castellón), instando asimismo a los*

*diferentes miembros de la comunidad universitaria e incluso del entorno a participar en el proceso y a aportar sus opiniones e ideas a lo largo del mismo. Como complemento, hallamos también los cauces establecidos para facilitar tal participación, que la mayoría de las veces se concretan en la posibilidad de cumplimentar y enviar formularios solicitando la participación o las aportaciones que se desee realizar, albergando éstos generalmente en una página web propia del plan estratégico cuyo enlace suele hallarse en la página web institucional, como en la Universidad de Extremadura, la de Córdoba o la de La Laguna, o bien en la unidad orgánica que haya asumido la responsabilidad de coordinar el proceso estratégico, como en la Universidad de Jaén.*

Puesto que la planificación estratégica es una técnica poco conocida por muchas personas relacionadas con el mundo de la dirección y la administración de empresas y organizaciones públicas, es recomendable **ofrecer formación** en los conceptos y procesos propios de esta técnica no sólo a aquellos individuos que presumiblemente se van a ver implicados en su puesta en práctica, sino extender la enseñanza de unas nociones generales sobre el método al conjunto de la organización, lo que también sirve para reforzar el mensaje de compromiso de la dirección. Esta actividad de formación puede ser organizada internamente, contratada a un servicio de asesoramiento externo, enviando al personal a cursos y seminarios, etc. (Mercer, 1991). *En tal sentido, algunas universidades públicas españolas lo que han hecho ha sido contar con el apoyo cualificado de la Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria de la Universidad Politécnica de Cataluña (e.g., Universidad de Burgos y Universidad de Oviedo), y también se han organizado jornadas iniciales y/o ciclos de conferencias sobre planificación estratégica universitaria, como han hecho la Universidad de Jaén, la de Oviedo y la Politécnica de Cartagena.*

En esta organización previa del proceso de planificación también conviene identificar quiénes van a ser los **agentes participantes** (internos y externos) en el proceso y qué **roles y funciones** les serán encomendados en cada momento a estos individuos y grupos. Internamente se puede contar con un director de planificación y su *staff*, la dirección o equipo de gobierno, el consejo y los responsables de aquellas

unidades, servicios y secciones que puedan verse afectadas tanto por el desarrollo del proceso estratégico como por el resultado del mismo. Y en el entorno de la organización pública podemos identificar a personas, empresas, otras organizaciones públicas, colegios profesionales, asociaciones, la comunidad financiera, la ciudadanía en general, otros territorios, etc. cuyo papel a lo largo de la realización de los análisis, en la posterior formulación estratégica y/o en la implementación será de especial relevancia. Además, en momentos puntuales será incluso preciso crear equipos de trabajo -con miembros internos y/o externos- para acometer tareas especiales, como, por ejemplo, el diagnóstico de una determinada tendencia.

*A este respecto, entre las universidades públicas españolas nos resulta ilustrativo el caso de la Universidad Politécnica de Cartagena, donde la identificación de los agentes participantes en la planificación, así como los roles a desempeñar por ellos, han sido cuestiones que aparecen documentadas a priori. En esta universidad se distinguen tres formas de participar: órganos directamente implicados en el diseño del PEI (Comité de Estrategia, Comités de Ejes Estratégicos y Grupos de Contraste), órganos encargados de la aprobación y ratificación (Consejo de Gobierno Provisional, Consejo de Participación Social y Claustro), e infraestructura encargada de prestar apoyo (Oficina del Plan Estratégico, Consejo Asesor Interno y Consejo Asesor Externo). Para cada uno de estos órganos, se especifican las funciones y roles asignados; en el caso de la Oficina del Plan Estratégico, se ha determinado que será la encargada de prestar asesoramiento a los órganos encargados del diseño del plan durante todo el proceso, así como de la recogida y análisis de la información procedente de la comunidad universitaria y la sociedad en general. La Oficina del Plan Estratégico está vinculada al Vicerrectorado de Planificación y Asuntos Económicos y cuenta con el asesoramiento de dos Consejos.*

Aparte de lo hasta ahora comentado, también es necesario dar respuesta a **otros detalles operativos del proceso de planificación** que deben ser debidamente comunicados a los diferentes agentes participantes: cuáles son los propósitos o resultados que se espera alcanzar y que justifican el esfuerzo de planificar, cuáles son las etapas concretas del proceso metodológico a seguir, cuál es el calendario o



cronograma de la planificación, cuál es el horizonte de planificación, etc. *El Plan Estratégico de la Universidad de Almería ha abordado claramente estos aspectos. Y particularmente con respecto al horizonte temporal, por lo general los planes estratégicos de las universidades españolas están formulados a cuatro o cinco años, aunque algunos también abarcan un periodo de tres años.*

Finalmente, también es recomendable anticipar qué herramientas de apoyo se utilizarán en las diferentes etapas y cómo serán evaluados los logros alcanzados en cada una de las etapas del proceso estratégico; en definitiva, describir cuáles serán los resultados esperados en cada momento con la realización de las actividades relacionadas con la planificación. *En relación con estos otros detalles del proceso estratégico, la Universidad de Zaragoza elige el brainstorming y las técnicas de grupo nominal para el análisis de situación en relación con cada reto planteado; el brainstorming y la discusión abierta y síntesis para la definición e identificación de objetivos y estrategias; y el trabajo en equipo, la presentación de resultados, la discusión abierta y la síntesis para la definición y formulación de líneas de acción para cada reto estratégico.*

### **3. El diagnóstico del entorno.**

El diagnóstico del entorno de la organización pública tiene como principal objetivo indagar en las principales tendencias y variables que lo caracterizan, con qué frecuencia se producen los cambios o cómo se ve afectada por ellos. En relación con esta etapa, Mercer (1991:40) señala que «[...] uno de los beneficios de la planificación estratégica es que la organización puede saber mejor cómo evaluar el entorno y, como resultado, cómo dirigir de modo más eficaz». La finalidad última de la realización de un diagnóstico del entorno radica en identificar y seleccionar factores externos y tendencias que son esenciales para el desarrollo de la organización y que representan tanto *oportunidades* como *amenazas*, o influencias favorables y desfavorables, respectivamente.

El entorno puede definirse como «[...] el conjunto de todos aquellos factores externos a la organización que influyen en la actividad que desarrolla y en sus resultados y

que, agrupados bajo ciertas dimensiones, definen dos segmentos de influencia. Uno de estos segmentos está integrado por variables de carácter general que afectan a la totalidad de las organizaciones (macroentorno general). El otro, de índole más particular, está integrado por un conjunto de grupos de interés con los cuales interactúa la empresa (entorno agregado y entorno de tareas)» (García Falcón, 1987:142). Basándonos en este concepto, podemos anticipar que el entorno de una organización, ya sea pública o privada, está integrado por dimensiones de carácter general (económicas, tecnológicas, políticas, sociales, demográficas, culturales, etc.) que pueden ser estudiadas haciendo uso del análisis de tendencias o de técnicas más sofisticadas como la construcción de escenarios (*e.g.*, Schoemaker, 1995), y por colectivos cuya actuación se torna de especial relevancia en el desarrollo estratégico de la misma, o grupos de interés.

### **3.1. El análisis de tendencias.**

Para el primer nivel de análisis, muchos autores coinciden en señalar que, aunque las organizaciones pueden evaluar otras dimensiones, el análisis PEST, que debe su acrónimo a las fuerzas políticas, económicas, sociales y tecnológicas del entorno, se revela como el modelo básico para realizar el análisis de tendencias (*e.g.*, Cope, 1987; Bryson, 1995). En relación con estas dimensiones se puede acometer un análisis de tendencias cuyo objetivo es intentar predecir o prever con qué se encontrará la organización con el devenir del tiempo.

*Existen grandes tendencias del entorno que están preocupando a los responsables de los destinos de las universidades públicas españolas. En la mayoría de los casos son reconocidas como influencias importantes que justifican la necesidad de emprender un proceso de planificación estratégica, aunque también aparecen incluidas en los correspondientes resúmenes DAFO. Así, un fenómeno que está conduciendo los derroteros estratégicos de las universidades españolas, al igual que en el resto de Europa, es el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), que se plantea como objetivo para 2010 contemplado en la Declaración de Bolonia de 1999. El proceso de convergencia supondrá el cambio de todos los planes de estudios de las titulaciones, no sólo en lo que afecte a los contenidos, sino también a la estructura*

*de los ciclos, las formas de enseñar, las funciones del profesorado y del personal de administración y servicios, y por supuesto a los modelos de aprendizaje y el papel de los estudiantes.*

*Pero además de la incorporación al EEES, la enseñanza superior está inmersa en diferentes procesos, generadores de profundos cambios y transformaciones, como los siguientes: (a) la LOU y el actual proceso de modificación de la misma, así como el correspondiente desarrollo de leyes de universidades en el nivel autonómico; (b) la presión financiera a la que se están viendo sometidas las universidades, a las que se les exige de manera creciente unos planes de generación de ingresos propios y se les propone la firma de contratos-programa ligados al cumplimiento de objetivos y de resultados como vía de obtención de una proporción importante de su financiación anual; (c) los cambios demográficos y sociales, que apuntan hacia el descenso de la tasa de natalidad, y por ende de demanda tradicional de estudios superiores, a la vez que se observa un aumento de la demanda de formación universitaria por parte de otros colectivos; (d) el desarrollo de las agencias de evaluación de la calidad y la inclinación de las universidades a participar en programas nacionales y europeos de evaluación institucional, introduciendo en este ámbito un enfoque de mercado competitivo; (e) nuevas exigencias de los usuarios de los servicios universitarios, tanto a nivel particular como industrial/institucional; y (f) la internacionalización de la educación superior, que permite a las universidades compartir experiencias y tener conocimiento de lo que sucede fuera de España, con el auspicio de organismos suprauniversitarios (Sócrates-Erasmus, redes universitarias con apoyo de la UE, etc.) y con el importante apoyo de las tecnologías de la información y la comunicación. Una referencia clave para comprender las tendencias que actualmente afectan a los sistemas de educación superior es el informe La Educación Superior en el Mundo 2006 (GUNI, 2006), centrado de modo especial en la financiación de las universidades y donde se apunta hacia el aumento del número de estudiantes y la oferta de ayudas económicas a los mismos como los dos problemas más urgentes de la educación superior en Europa en estos momentos.*

### **3.2. La evaluación de los grupos de interés.**

En un nivel de entorno más «inmediato» a las fronteras de la organización se encuentran los grupos de interés, que representan una nueva perspectiva para el diagnóstico externo. Los *grupos de interés* o *stakeholders* de la organización son concebidos por Freeman (1984) como todos aquellos individuos, grupos y otras organizaciones sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir. Sin embargo, esta visión puede ser complementada con un enfoque doble de poder sobre la organización y de interés en su supervivencia (Eden y Ackermann, 1998). La principal diferencia entre estas dos concepciones de los grupos de interés es que, de acuerdo con la primera, son responsables del bienestar de la organización, mientras que, atendiendo a la segunda, interfieren en ella.

Bajo la perspectiva de los grupos de interés no sólo se identifica a los colectivos externos, sino también a los internos. A modo de ejemplo, para una universidad pública podría considerarse como grupos de interés a los estudiantes y otros usuarios de los servicios, los profesores y el personal de administración, los suministradores, algunos organismos gubernamentales, la comunidad financiera y la sociedad en general. *De nuestra muestra destacamos el caso de la Universidad de Oviedo por ser de las pocas que se han fundamentado en el análisis de los grupos de interés, aunque combinado con el modelo DAFO, que es el seguido por la totalidad de las instituciones. Concretamente, se realizó un diagnóstico detallado de la plantilla del profesorado y del Personal de Administración y Servicios de la Universidad, así como sus condiciones laborales. A la par que se reflexionó sobre la plantilla se valoraron los cambios experimentados en los años recientes y las líneas de posible mejora. Del análisis de los grupos de interés surgió un eje estratégico que recoge dos líneas estratégicas relacionadas con el personal docente e investigador - optimización de la plantilla y mejora de las condiciones docentes del profesorado- y con el personal de administración y servicios -reorganización de la plantilla y de las funciones del personal de administración y servicios.*

#### **4. La evaluación interna.**

Según Eadie (1983), los estudios relacionados con el ámbito interno se sintetizan en la evaluación financiera, operativa y de recursos humanos de la organización pública. Dicha evaluación interna tiene como objetivo último la concreción de un conjunto de *fortalezas y debilidades* -recursos, habilidades, procesos, etc.- de la organización que describen su capacidad para competir y sobrevivir. Como premisa fundamental establecemos que estos análisis han de estar circunscritos preferentemente a una unidad organizativa, un programa o varios de ellos, no debiéndose, por tanto, intentar analizar la organización como un todo (Koteen, 1991). De esta forma, se consigue una mayor eficacia en los estudios realizados, puesto que los aspectos positivos asociados a algunas actividades no quedan anulados por los condicionantes negativos detectados en otras, y viceversa. En el caso del sector público, este diagnóstico puede realizarse para servicios, actividades, competencias, programas, unidades territoriales, etc., determinando la condición en que se encuentra cada unidad con respecto a otra unidad externa -o interna- que pueda servir de punto de comparación.

*A este respecto, observamos que es una práctica generalizada entre las universidades públicas españolas la realización, en una primera etapa del proceso de planificación estratégica, de una evaluación institucional global para, en una segunda etapa, dar paso a los planes de las diferentes unidades académicas y administrativas, momento en el cual se realiza la evaluación interna para este nivel organizativo de las universidades. Ahora bien, lo que sí hallamos son algunos análisis del ámbito interno contruidos sobre los ejes estratégicos o sobre determinados temas o tendencias que la institución ha considerado claves para su supervivencia, como es el caso de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, que presenta las fortalezas y debilidades agrupadas para cada eje estratégico, la de Oviedo o la Politécnica de Cartagena.*

A la hora de llevar a cabo el análisis interno, es posible utilizar diferentes planteamientos o metodologías que pueden ser considerados como complementarios. Entre los de mayor grado de aceptación, nos encontramos con el análisis funcional y por áreas de actividad, y el análisis de la cadena de valor (Porter, 1985).

#### **4.1. El análisis funcional y por áreas de actividad.**

En la realización de un *análisis funcional* tradicional, el objetivo fundamental reside en evaluar las políticas de la organización en cada una de sus áreas funcionales y operativas a fin de determinar sus principales puntos fuertes y débiles. Mercer (1991) propone que un análisis funcional debe abordar, como mínimo, las siguientes áreas de la actividad pública: la situación financiera; el estado de los edificios e instalaciones; la capacidad operativa y la eficacia; la capacidad y el potencial de los recursos humanos; los sistemas de dirección (manuales e informatizados) para las diferentes operaciones, la administración del personal, las finanzas, la contabilidad y el control de costes; las políticas internas; las relaciones políticas con otras organizaciones y gobiernos en el nivel local, regional y estatal; y los vínculos con la ciudadanía, el sector privado y los organismos/individuos financiadores. El análisis por áreas de actividad en el contexto de las universidades públicas podemos ilustrarlo con el trabajo de García Falcón y Álamo Vera (1998), donde se propone la realización del diagnóstico interno de una universidad distinguiendo cinco áreas de actividad: docencia, investigación, servicios externos a la sociedad, servicios internos a la comunidad universitaria y sistema de administración de la universidad. Para cada una de las áreas identificadas, es recomendable analizar indicadores relacionados con su eficacia, eficiencia, calidad, etc.

*En la muestra analizada, la Universidad Autónoma de Madrid propuso un procedimiento que permitiera profundizar en las diferentes áreas funcionales de la universidad, es decir, en el análisis de las áreas de actividad sobre las que había que incidir para la definición de su estrategia de actuación. Para ello se conformaron catorce grupos de trabajo compuestos por un número de entre siete y doce miembros de los distintos colectivos de la comunidad universitaria, conocedores de cada una de las siguientes áreas de actividad: docencia y estudios; investigación; innovación, creación y desarrollo; implicación social; infraestructura y campus; inserción laboral; calidad de la docencia; gestión de datos; financiación, relaciones externas y fundaciones; estudiantes; comunicación (interna y externa); tecnología de la información y la comunicación; organización y gestión; y profesorado.*

## 4.2. La cadena de valor.

El principio básico en el que se fundamenta la *cadena de valor* propuesta por Porter (1985) es que todas las actividades realizadas por una unidad de negocio de una organización industrial pueden ser clasificadas en dos categorías diferentes: (a) las actividades primarias, comprometidas con la obtención y venta de los productos/servicios, que son logística interna, producción/operaciones, logística externa, comercialización y venta, y servicio posventa; y (b) las actividades de apoyo o secundarias, que son abastecimiento, desarrollo tecnológico, recursos humanos e infraestructura (aspectos de dirección general y administración). En cada uno de estos centros de actividad se realiza, a su vez, un conjunto de subactividades que representan fuentes de reducción de costes o de diferenciación para la organización. Este instrumento requiere de algunas adaptaciones para su aplicación en organizaciones dedicadas a la prestación de servicios, tanto públicas como privadas: (a) la secuencia en que se desarrollan las actividades primarias, donde la logística externa puede incluso realizarse después de la comercialización y venta; (b) las fronteras difusas que se presentan entre la realización del servicio (operaciones), su entrega (logística externa) y su venta; y quizá la más importante, (c) el margen debería ser entendido como la utilidad social del servicio público prestado. Algunos trabajos han aplicado la cadena de valor con éxito en organizaciones públicas, como Rodríguez Díaz (1997), donde se diagnostican las actividades desempeñadas por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria con el objetivo de alinear el desarrollo de los sistemas de información con la estrategia organizativa.

*De todos los planes estratégicos consultados, sólo la Universidad de Almería muestra expresamente en sus documentos el haber utilizado la cadena de valor como instrumento de análisis para la identificación de las actividades de la institución y de las fortalezas y debilidades que presenta para dichas actividades. La aplicación de la cadena de valor de esta universidad engloba información de toda la organización, identificándose subactividades relacionadas con: (a) las actividades primarias - docencia; investigación; transferencia de la investigación; ayuda a la colocación, bibliotecas y otros; y comunicación y marketing-; y (b) las actividades de apoyo -*

*estructura de la organización; normativa de la Universidad de Almería; dirección de recursos humanos; desarrollo tecnológico; catálogo de titulaciones; infraestructura (equipamiento y aprovisionamiento)-. A modo de ejemplo, y las subactividades que se engloban en comunicación y marketing son: imagen institucional, políticas de atracción de estudiantes (enseñanza reglada y no reglada), orientación al mercado, y políticas de comunicación y coherencia con resto de actividades.*

## **5. La orientación estratégica.**

Partiendo de los resultados del diagnóstico externo y de la evaluación interna, así como de su propia naturaleza, motivos de creación e idiosincrasia, la organización pública se ha de proponer el establecimiento de unas *guías* amplias que describan lo que actualmente es y lo que desea ser, dónde está ahora y dónde desea estar en el futuro, y qué se compromete a ofrecer a los colectivos que afectan o se ven afectados por su funcionamiento. En un intento de dar respuesta a estos grandes interrogantes, la institución procede a proyectar una *visión* de sí misma para el futuro, a declarar su *misión* y a establecer un conjunto de *ejes estratégicos*.

La **visión** es una expresión de lo que se espera de la organización; es una descripción de cómo será (o se desea que sea) en el futuro y a qué se asemejará cuando cumpla su misión (Pascarella y Frohman, 1989). Duncan *et al.* (1992) consideran que los orígenes de la visión de los miembros de la alta dirección se pueden encontrar en la historia de la institución, en las oportunidades presentes en el entorno y en la capacidad interna de la organización para explotar dichas oportunidades. Con frecuencia, la visión es la primera reflexión que nos encontramos en un plan estratégico, aunque también es preciso aclarar que no siempre está presente y que, además, cuando lo está, no siempre lo hace bajo el epígrafe «visión», pudiendo ser denominada «orientación estratégica», «imagen de futuro» e incluso «misión».

*La revisión de los diferentes planes estratégicos de las universidades públicas españolas muestra que, junto con la definición de la misión, existe una preocupación general por dar respuesta a qué modelo de universidad se desea ser en un futuro próximo, es decir, a definir la visión. Algunas de las universidades de la muestra*



*analizadas definen, aparte de la misión y la visión, los valores organizativos por los que se rige la institución, como es el caso de la Universidad de A Coruña, Jaume I de Castellón, Las Palmas de Gran Canaria, Rey Juan Carlos o la de Zaragoza. En cambio, en otras la definición de la visión se entremezcla con los propios valores organizativos, quedando declaraciones muy extensas. A título ilustrativo, la Universidad del País Vasco quiere ser reconocida en el futuro por ser la universidad pública vasca, libre, plural, autónoma y de calidad; constituir el centro de referencia de docencia, investigación, cultura y cualificación profesional; estar integrada en el entorno socioeconómico; orientarse a Europa y Latinoamérica; gestionar sus recursos de forma eficaz; y transmitir valores democráticos.*

Por otra parte, cuando una empresa se cuestiona cuál es su **misión**, en definitiva está preguntándose cuál es su objeto o en qué negocios ha de competir (Drucker, 1973). La misión es la meta de orden superior que no se altera con el transcurso del tiempo (Pascarella, 1983), de forma que las personas se comprometan con ideas y causas que son relativamente permanentes (Duncan *et al.*, 1992). También ha de caracterizarse por un adecuado grado de ambigüedad, «[lo...] que permite más flexibilidad de adaptación a los entornos y operaciones internas cambiantes» (Steiner, 1979:160). La declaración de misión puede ser considerada como el pronunciamiento público que hace una organización de su propósito, directrices generales, identidad y filosofía. En el ámbito de las organizaciones públicas, en relación directa con dicha manifestación se encuentra la noción de «mandato» o finalidad que ha sido encomendada a esa organización, organismo, institución o ente público por instancias gubernamentales superiores. Señala Bryson (1995) que es necesario conocer exactamente cuáles son los mandatos que se requiere que cumpla la organización e integrarlos en su declaración de misión. Éstos pueden estar recogidos en el estatuto que rige el funcionamiento de la organización, en el decreto que la crea o en cualquier otro documento de naturaleza pública o legal de estas características. Aparte de estos mandatos de índole formal, pueden existir otros más informales -o menos legalizados- que también han de ser entendidos como *inputs* para la declaración de misión, como son los que emanan de los programas de gobierno de los líderes

políticos, de los compromisos que contraen con la ciudadanía durante su legislatura o bien de las demandas planteadas desde los diferentes grupos de interés.

En cuanto a los elementos a considerar para proceder a declarar la misión de una organización pública, Bryson (1995) sugiere que dichos documentos deberían dar respuesta a las seis cuestiones que se presentan a continuación: ¿quiénes somos?, ¿qué necesidades sociales y políticas básicas debemos satisfacer y qué problemas debemos tratar?, ¿qué estamos dispuestos a hacer para reconocer o anticipar estas necesidades o problemas y para responder a los mismos?, ¿cómo deberíamos responder a nuestros grupos de interés externos?, ¿cuál es nuestra filosofía y cuáles son nuestros valores centrales? y ¿qué nos hace distintivos o únicos? Adicionalmente, podrían plantearse cuestiones relacionadas con su ámbito geográfico de actuación y las tecnologías a utilizar, así como realizar una reflexión acerca de cuáles han sido los principales hitos que han marcado su historia.

*En las universidades públicas españolas, se puede observar como elemento común en los inicios de todo proceso de planificación estratégica la definición de la razón de ser de la organización, es decir, de su misión. En algunos casos nos encontramos con universidades que aún no han desarrollado un plan estratégico y ya han declarado la misión y la visión de la institución (como la Universidad Miguel Hernández de Elche) o aquellas que recogen su definición en la fase preliminar del proceso de planificación (como la Universidad de Santiago de Compostela). En cuanto a los aspectos que caracterizan a la declaración de la misión, es de destacar la búsqueda del mayor grado de concreción posible en su definición, siendo muy pocas las universidades que se extienden en su declaración, excepto cuando la declaración de la misión se presenta junto con la visión de la institución y no se produce una separación de dichos elementos (como sucede en la Universidad de Zaragoza) o aparece integrada con las funciones de la universidad, reflejada en los propios estatutos y normativas (como sucede en la Universidad de A Coruña o la Autónoma de Madrid). Por otra parte, también se observa similitud en los elementos utilizados para su declaración, reflejando básicamente a qué se dedica la universidad, qué necesidades satisface o qué la hace distintiva. A título ilustrativo, la*

*declaración de misión de la Universidad Jaume I de Castellón establece que «La UJI es una institución pública de educación superior orientada hacia la innovación como vía para desarrollar social, cultural y económicamente su entorno, mediante la creación y transmisión crítica del conocimiento, promoviendo para ello las potencialidades de su capital humano y una orientación proactiva dirigida a su ámbito de influencia».*

Además de la visión y la misión, una actividad incorporada a la planificación estratégica que está presente en la mayoría de los procesos aplicados en organizaciones públicas es la identificación de ejes estratégicos o temas de interés estratégico (*strategic issues*). Un eje estratégico se puede definir como «[...] un acontecimiento venidero, tanto dentro como fuera de la organización, con posibilidades de ejercer un impacto importante sobre la capacidad de la empresa para cumplir sus objetivos» (Ansoff y McDonnell, 1990:369). En el contexto de las organizaciones públicas y no lucrativas, Bryson (1995:30) define los ejes estratégicos como «[...] cuestiones fundamentales sobre políticas o desafíos críticos que afectan a los mandatos de la organización; la misión y los valores; el nivel y combinación de productos y servicios; los clientes, usuarios o sujetos pasivos; o al coste, la financiación, la organización o la dirección».

*Esta utilización de los ejes estratégicos también está presente en el contexto de las universidades públicas españolas, siendo habitual encontrar la utilización de ejes estratégicos o áreas estratégicas para definir las intenciones estratégicas, preocupaciones o retos futuros clave sobre los que gravitan los planes estratégicos. La mayoría de los procesos estratégicos se estructuran en torno a dos grandes ejes de actuación que hacen referencia a las dos grandes funciones de la universidad: docencia -relacionada con los estudios, el profesorado y la actividad docente, siendo crucial en la misma la adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior- e investigación -relacionada con la calidad de la actividad investigadora y el carácter innovador-. A éstos se les une la preocupación por las relaciones con la sociedad -que se vincula a la apertura, impacto social y orientación a la sociedad, así como el impulso a la conexión externa y la internacionalización-, y los aspectos relacionados*

*con la organización, la gestión y los recursos -donde se incluye el personal de administración y servicios, las infraestructuras, la financiación y los servicios.*

## **6. La formulación de objetivos y estrategias.**

Una vez identificados los ejes estratégicos como pilares fundamentales sobre los que organizar el desarrollo de la organización pública, procede formular un conjunto de objetivos, o metas a alcanzar, y de estrategias, o medios y acciones de naturaleza más concreta que, una vez puestos en práctica, conducen al logro de los objetivos. La terminología empleada para estos elementos del proceso de planificación estratégica, que en ocasiones son recogidos bajo el título de *plan estratégico* propiamente dicho, es variada, de modo que es posible encontrar epígrafes de objetivos, metas, fines, propósitos, etc., para hacer referencia a un primer nivel de formulación de objetivos, y acciones, estrategias, programas de actuación, planes de acción, etc., para señalar a las estrategias establecidas. Por supuesto, estos objetivos y estrategias podrán hacer referencia, como ya estudiamos, a diferentes niveles de la organización, desde el institucional hasta el funcional.

*En el contexto universitario español, el desarrollo de los ejes estratégicos implica la formulación de objetivos estratégicos, definidos en algunas universidades como líneas estratégicas (como por ejemplo la Universidad de Oviedo) o acciones (como la Universidad de La Rioja). En promedio, para la consecución de los ejes estratégicos se ha formulado una media de 30 objetivos estratégicos en las universidades españolas que cuentan con planes desarrollados, encontrando instituciones como la Universidad de La Rioja con 102 objetivos o la de Santiago de Compostela con 55, frente a la Universidad de Huelva o la de Zaragoza con tan sólo 10. En un tercer nivel de formulación, los planes estratégicos universitarios consultados se concretan en una serie de proyectos específicos, denominados líneas de actuación o acciones estratégicas, que actúan como guías de las universidades para la consecución de los objetivos estratégicos señalados, pudiendo llegar a rondar las 300 en algunas instituciones.*

La formulación de objetivos y estrategias debería completarse con la asignación formal de un responsable a cada programa y estrategia, las fechas previstas para su realización, la identificación de indicadores para su posterior seguimiento, así como con el detalle presupuestario de cada uno y la fuente de los fondos. Y, por último, dicha información presupuestaria ha de ser agregada en cada periodo, de modo que la organización conozca cuáles son los compromisos financieros que ha de afrontar a lo largo del horizonte de implementación del plan estratégico, previniendo así que las cantidades necesarias para ejecutar el plan sean asignadas a fines de naturaleza operativa. *Estos aspectos pueden ser observados en la mayoría de los planes consultados. A modo de ejemplo, la Universidad de Huelva ha formulado como objetivo «Implantar un modelo educativo que renueve el proceso docente y garantice la formación integral de profesionales»; éste, a su vez, es apoyado por diversas estrategias, entre las que se halla «Promover la elaboración de proyectos docentes que potencien la motivación e incentivación del profesorado y alumnado, la relación interdisciplinar, la optimización de recursos humanos y materiales, y la evaluación del proceso docente del profesorado»; y esta estrategia es desglosada en cuatro líneas de acción, para cada una de las cuales se ha consignado lo siguiente: responsable, fecha de inicio y final, recursos e indicadores. En el cuadro 1 reproducimos esta información para una de las líneas de acción:*

**Cuadro 1. Formulación de indicadores de gestión de la Universidad de Huelva**

Fuente: *Plan Estratégico de la Universidad de Huelva 2003-2007*

Líneas de acción	Responsable	Fecha inicio	Fecha final	Recursos	Indicadores
Evaluar el rendimiento docente del profesorado.	Vicerrectorado de Calidad e Innovación Docente	Continuo		Encuestas de los alumnos. Informes de autoevaluación.	Nº de profesores evaluados. Nº de encuestas realizadas. Nº de autoinformes. Puntuación media obtenidas por las distintas titulaciones, departamentos, áreas.

**7. Discusión y conclusiones.**

En respuesta al objetivo de revisar y presentar qué están haciendo las universidades públicas españolas en materia de dirección estratégica, hemos presentado los resultados de un estudio que se ha fundamentado en la observación de los planes

estratégicos y documentos relacionados de treinta instituciones, de los cuales un total de veintidós aparecen reflejados a lo largo del documento ilustrando las especificidades y las fases del proceso de dirección estratégica en el sector público. Nos parece oportuno aclarar aquí que la elección de estos ejemplos no ha venido guiada por considerar que cada caso se trate de la mejor práctica hallada en la muestra de documentos analizados, sino por su potencial para ilustrar los contenidos teóricos a los que acompaña.

De manera creciente, las universidades públicas están haciendo uso de la planificación y la dirección estratégicas para descubrir y organizar la información del entorno y la de la propia institución en un intento de plantear los retos estratégicos más oportunos y hacer frente al futuro cada vez más incierto que se avecina, marcado por nuevas tendencias como la EEES. La mitad de las cincuenta universidades españolas ya cuenta con un plan estratégico, mientras que otro grupo significativo se halla inmersa en la actualidad en el proceso de desarrollo de dicho plan. No obstante, la iniciativa de planificar ha venido generada en un amplio abanico de universidades por la existencia de un contrato-programa con la Administración educativa autonómica que recoge entre sus condiciones para conceder financiación el que la universidad cuente con un plan estratégico, lo cual no deja de encerrar el riesgo de que el plan se convierta en un mero «elemento decorativo».

Aunque los procesos observados guardan bastante similitud, sí se ha comprobado que la organización de la planificación se está realizando con un elevado grado de detalle en algunas instituciones, lo cual incluso puede servir para que unas universidades aprendan de las experiencias y prácticas de otras a la hora de emprender su andadura con la planificación estratégica. Un aspecto quizá menos avanzado en el contexto analizado es el despliegue de la planificación estratégica hacia las unidades académicas y administrativas, lo cual está comenzando a ser aplicado en algunas universidades haciendo uso bien de contratos-programa internos, bien de un cuadro de mando integral. En este segundo caso, se realiza un cuadro de mando institucional que sirve de base para la confección de los propios de los centros, departamentos y resto de unidades.

Con respecto a las herramientas de diagnóstico externo e interno, destacamos que dos de ellas de importante potencial de evaluación apenas están siendo empleadas por las universidades públicas españolas: el estudio de los grupos de interés y de las actividades internas a través de la cadena de valor. En el apartado de la formulación, observamos la existencia de unos ejes estratégicos bastante comunes que son idiosincrásicos para las universidades (docencia, investigación, servicios internos y servicios a la sociedad) sobre los cuales se hacen pivotar los objetivos a alcanzar y las estrategias o líneas de actuación a implementar.

En definitiva, podemos concluir afirmando que la universidad española, lejos de estar inmersa en una inercia burocrática que le impide mejorar su gestión, está profesionalizándose cada vez más haciendo uso de modernas técnicas de administración y dirección de empresas que le permiten conocerse mejor a sí misma y comprender mejor su entorno y a otras organizaciones, públicas y privadas, con las que compite -bien por recursos, bien por clientes-. Los resultados de la utilización de herramientas como la planificación estratégica no pueden observarse a corto plazo, aunque la satisfacción con su aplicación pueda valorarse incluso en el primer año de estar siendo implementadas las acciones recogidas en el plan. Pasados unos años será el momento de preguntarnos qué hemos conseguido, abordando cuestiones que vayan desde el índice de satisfacción con la planificación hasta la proporción de objetivos y estrategias que fueron cumplidos con éxito. Actualmente sólo unas pocas universidades podrían responder: aquellas que ya han superado el horizonte de un plan y se hallan en su segunda edición.

### **Referencias.**

Ansoff, I. y McDonnell, E. (1990): *Implanting Strategic Management*, Prentice-Hall International, Reino Unido (2ª edición).

Berry, F.S. y Wechsler, B. (1995): «State agencies' experience with strategic planning: Findings from a national survey», *Public Administration Review*, **55**, 2, pp. 159-168.

Bryson, J.M. (1995): *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, Jossey-Bass, Estados Unidos (2ª edición revisada).

Bryson, J.M. y Roering, W.D. (1988): «Initiation of strategic planning by governments», *Public Administration Review*, **48**, 6, pp. 995-1004.

Comisión de las Comunidades Europeas (2003): *El Papel de las Universidades en la Europa del Conocimiento*, en línea «<http://europa.eu.int/scadplus/leg/es/cha/c11067.htm>», noviembre de 2005.

Cope, R.G. (1987): *Opportunity from Strength: Strategic Planning Clarified with Case Examples*, ASHE-ERIC Higher Education Report, 8, Washington.

Drucker, R.P. (1973): *Management: Tasks, Responsibilities and Practices*, Harper & Row, Nueva York.

Duncan, W.J.; Ginter, P.M y Swayne, L.E. (1992): *Strategic Management of Health Care Organizations*, PWS-Kent Publishing, Reino Unido.

Eadie, D.C. (1983): «Putting a powerful tool to practical use: The application of strategic planning in the public sector», *Public Administration Review*, **43**, 5, pp. 447-452.

Eden, C. y Ackermann, F. (1998): *Making strategy: The Journey of Strategic Management*, Sage Publications, Londres.

Freeman, R.E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, Massachusetts.

García Falcón, J.M. (1987): *Formulación de Estrategias en la Empresa*, CIES de la Caja Insular de Ahorros de Canarias, Las Palmas.

García Falcón, J.M. y Álamo Vera, F.R. (1998): *La Planificación Estratégica de las Universidades*, Consejería de Educación, Cultura y Deportes, Gobierno de Canarias.



GUNI (Global University Network for Innovation) (2006): *La Educación Superior en el Mundo 2006: La Financiación de las Universidades*. Ediciones Mundi-Prensa. Madrid.

Kemp, R.L. (1993): *Strategic Planning for Local Government*, McFarland, Jefferson, North Carolina.

Koteen, J. (1991): *Strategic Management in Public and Nonprofit Organizations*, Praeger Publishers, Nueva York.

Mercer, J.L. (1991): *Strategic Planning for Public Managers*, Quorum Books, New York.

Nutt, P.C. y Backoff, R.W. (1992): *Strategic Management of Public and Third Sector Organizations: A Handbook for Leaders*, Jossey-Bass, San Francisco.

Pascarella, E.T. y Frohman, M.A. (1989): *The Purpose Driven Organization*, Jossey-Bass, Estados Unidos.

Pascarella, P. (1983): «Is your mission clear?», *Industry Week*, **219**, 14, pp. 75-76.

Porter, M. (1985): *Competitive Advantage*, The Free Press, Nueva York.

Rodríguez Díaz, J.M. (1997): «Una metodología integradora para el desarrollo de los sistemas de información», *Vector Plus*, **10**, pp. 4-17.

Schoemaker, P. (1995): «Scenario planning: A tool for strategic thinking», *Sloan Management Review*, **36**, 2, pp. 25-40.

Steiner, G.A. (1979): «Contingency theories of strategy and strategic management», en Schendel, D. y Hofer, C.W. (Eds.), *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Little, Brown, Boston.

Universidad Autónoma de Barcelona (2002): *Pla Director 2002-2006*, en línea «<http://www.uab.es>», noviembre de 2005.

Universidad Autónoma de Madrid (2004): *Plan Estratégico 2003-2006*, en línea «<http://www.uam.es>», noviembre de 2005.

Universidad de A Coruña (sin año): *Plano Estratéxico da UDC 2005-2010* (en proceso), en línea «<http://www.udc.es>», noviembre de 2005.

Universidad de Almería (2003): *Plan Estratégico de la Universidad de Almería–Futural*, en línea «<http://www.ual.es>», noviembre de 2005.

Universidad de Burgos (sin año): *Plan Estratégico 2004-2008*, en línea «<http://www2.ubu.es>», noviembre de 2005.

Universidad de Granada (2005): *Plan Estratégico Universidad de Granada: Borrador presentado al Consejo de Gobierno el 7/11/2005*, en línea «<http://www.ugr.es>», febrero de 2006.

Universidad de Huelva (2003): *Plan Estratégico de la Universidad de Huelva 2003-2007*, en línea «<http://www.uhu.es>», noviembre de 2005.

Universidad de Jaén (2003): *Plan Estratégico 2003-2010*, en línea «<http://www.ucua.es>», noviembre de 2005.

Universidad de La Laguna (sin año): *Plan Estratégico*, en línea «<http://www.ull.es>», noviembre de 2005.

Universidad de La Rioja (2003): *Proyecto Europa 2007-Líneas Estratégicas y Programáticas de la Universidad de La Rioja 2003-2007*, en línea «<http://www.unirioja.es>», noviembre de 2005.

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (2002): *Plan Estratégico Institucional 2002-2006*, en línea «<http://www.ulpgc.es>», noviembre de 2005.

Universidad de Oviedo (2005): *Plan Estratégico 2005-2010*, en línea «<http://www.uniovi.es>», noviembre de 2005.

Universidad de Santiago de Compostela (sin año): *Plano Estratéxico da USC*, en línea «<http://www.usc.es>», noviembre de 2005.

Universidad de Zaragoza (sin año): *Plan Estratégico 2002-2005*, en línea «<http://www.unizar.es>», noviembre de 2005.

Universidad del País Vasco (sin año): *Plan Estratégico 2004-2008 de la UPV/EHU*, en línea «<http://www.ehu.es>», noviembre de 2005.<sup>1</sup>

Universidad Jaume I de Castellón (2000): *Sistema de Dirección Estratégica: Documento Base de Planificación*, en línea «<http://www.uji.es>», noviembre de 2005.

Universidad Pablo de Olavide (2005): *Plan Estratégico de la UPO 2005-2010*, en línea «<http://www.upo.es>», noviembre de 2005.

Universidad Politécnica de Cartagena (sin año): *Plan estratégico de la Universidad Politécnica de Cartagena (en proceso)*, en línea «<http://www.planupct.com>», noviembre de 2005.

Universidad Politécnica de Catalunya (2003): *Línies Estratègiques de Govern i Pla d'Actuació 2003-2006*, en línea «<http://www.upc.es>», noviembre de 2005.

Universidad Pública de Navarra (sin año): *II Plan Estratégico 2005-2008*, en línea «<http://www.unavarra.es>», noviembre de 2005.

Universidad Rey Juan Carlos (sin año): *Plan Estratégico 2005-2010. Universidad Rey Juan Carlos. Documento para la Reflexión*, en línea «<http://www.ccom.urjc.es>», noviembre de 2005.

Universidad Rovira i Virgili (1998): *Sistema de Planificación Estratégica en la Universidad de Rovira i Virgili (1998)*, en línea «<http://www.urv.es>», noviembre de 2005.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Esta Universidad se encuentra actualmente discutiendo las *Bases para la Planificación Estratégica de la UPV/EHU para el Período 2006-2010*; pueden consultarse en «<http://www.ehu.es>».

<sup>2</sup> En enero de 2006 esta información ya no está disponible en internet; se puede consultar la actividad de planificación estratégica de la Universidad Rovira i Virgili en «<http://www.urv.es>».