



# PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Joan Cortadellas



Cátedra UNESCO  
de Dirección Universitaria



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CATALUÑA



# PLAN ESTRATÉGICO

¿Dónde diablos estamos?

4. EJES OBJETIVOS ACCIONES INDICADORES...

3. DATOS

¿Adónde vamos?

2. VISIÓN

¿De dónde venimos?

¿Quién somos?

1. MISIÓN



Nuevo Audi allroad quattro 4.2 V8 300 CV.

Hay preguntas para las que el hombre aún no tiene respuesta: ¿dónde diablos vamos a buscarlas a bordo del nuevo Audi allroad quattro V8? Un autor que se desenvuelve con plena libertad por cualquier superficie. Su potente V8 de 300 CV de potencia unido a la tracción integral permanente y su suspensión neumática regulable, lo convierten en un autor capaz de superar las dunas más inaccesibles por las que transcurre el Audi allroad. Aunque al final del viaje surja una nueva pregunta: ¿dónde diablos vamos?

PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO



PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

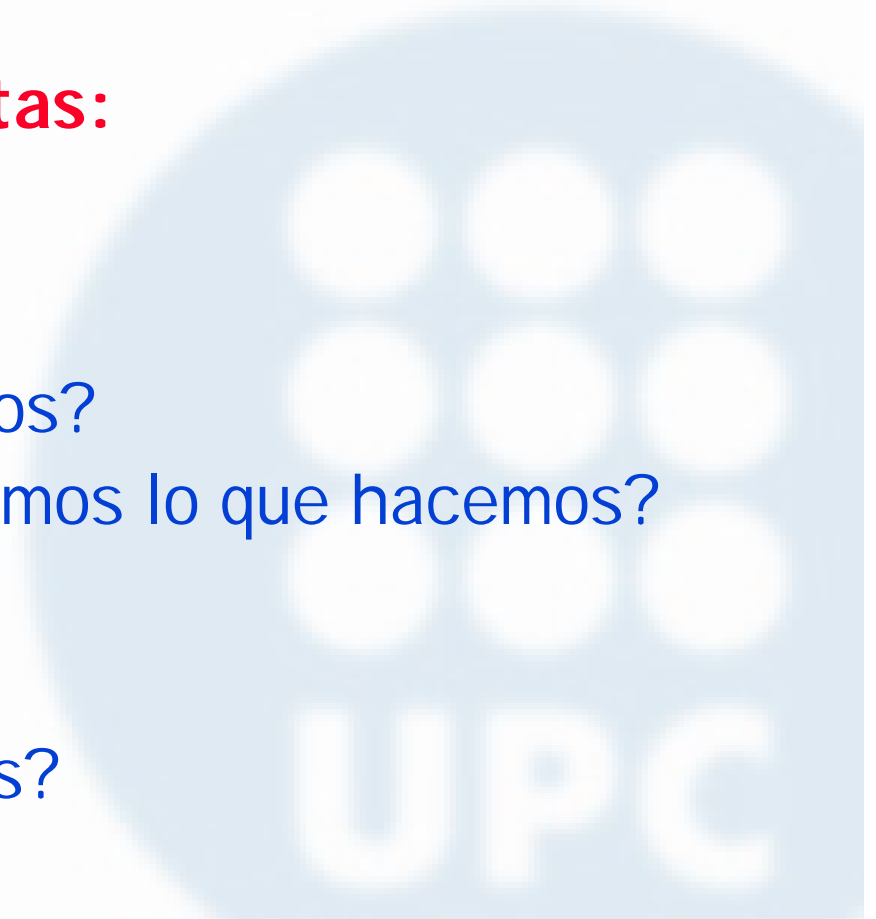


# MISIÓN

La razón de ser de la organización

Respuesta a las preguntas:

- ✓ ¿Quiénes somos?
- ✓ ¿A qué nos dedicamos?
- ✓ ¿En qué nos diferenciamos?
- ✓ ¿Por qué y para qué hacemos lo que hacemos?
- ✓ ¿Para quién lo hacemos?
- ✓ ¿Cómo lo hacemos?
- ✓ ¿Qué valores respetamos?

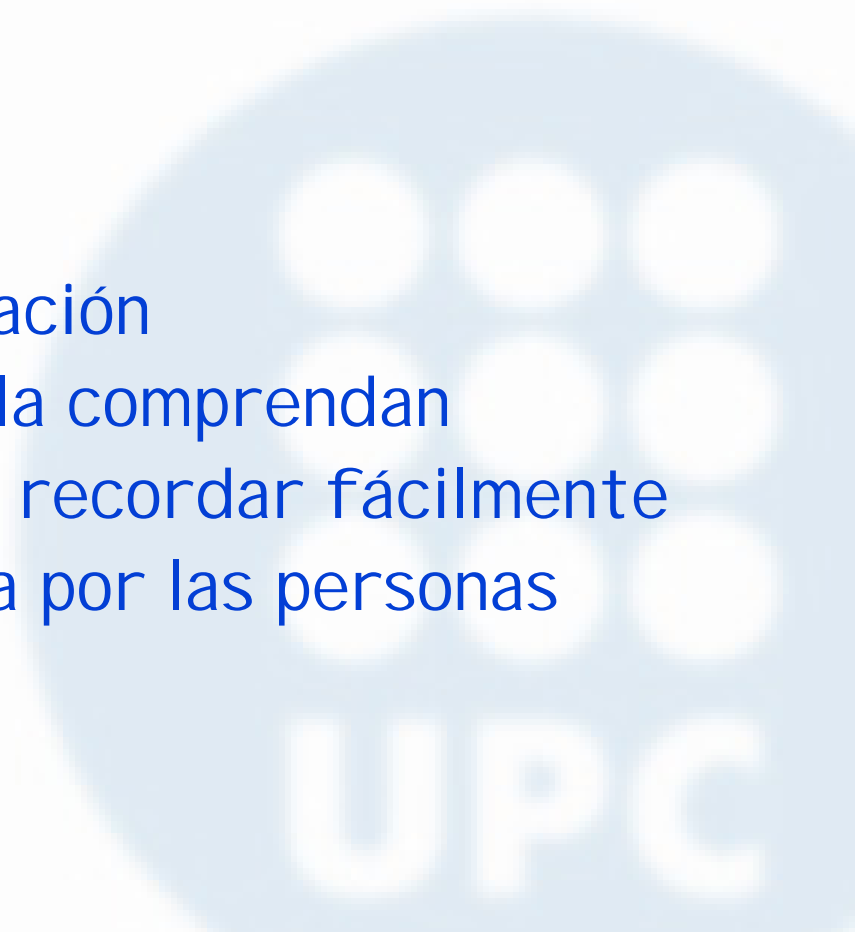


# MISIÓN

La razón de ser de la organización

Debe ser una fórmula:

- ✓ Ambiciosa: Un reto
- ✓ Clara: De fácil interpretación
- ✓ Sencilla: para que todos la comprendan
- ✓ Corta, para que se pueda recordar fácilmente
- ✓ Compartida: Consensuada por las personas de la organización



# MISIÓN

## Algunas recomendaciones para una sesión de trabajo de elaboración de la MISIÓN

- Deben participar los máximos responsables de la organización
- Trabajo individual, en grupos y todos juntos
- Aconsejable, un facilitador externo
- Importante, conseguir que todos participen: Es más importante la participación que el debate
- Lo más importante es recoger los elementos que el grupo considere indispensables. La redacción vendrá después
- Se trata de encontrar una fórmula sintética con la que se sientan identificados. Signo de identidad: es el DNI
- Es mejor no agotar la imaginación: sesiones cortas y con resultados provisionales

## Algunos ejemplos para comentar <sup>2</sup>

### ➤ **MISIÓN:**

*Estamos comprometidos a generar el total entusiasmo del cliente por la marca X, lo que se traduce en niveles crecientes de ventas y rentabilidad, actuando con integridad y entregando productos competitivos de calidad mundial.*

### ➤ **VALORES COMPARTIDOS:**

*Entusiasmo del Cliente, Mejora Continua, Integridad, Trabajo en Equipo, Innovación, Respeto y Responsabilidad individual*

### ➤ **VALORES CULTURALES:**

*Actuar con sentido de urgencia, actuar como una sola compañía, resaltar nuestro producto y enfocarlo hacia el cliente, objetivos agresivos*



# Algunos ejemplos para comentar <sup>3</sup>

## ➤ **MISIÓN:**

La **misión** es la razón de ser de la universidad, reflejo de la realidad actual pero al mismo tiempo integradora del posicionamiento deseado para el futuro.

**La Universidad de X es una institución pública al servicio de la sociedad de X, con proyección internacional, cuya **misión** es la creación y transmisión del conocimiento, mediante una investigación y docencia de calidad, con vocación de liderazgo intelectual y cultural.**

Los elementos que se pretende destacar con esta formulación en la Universidad de X son los siguientes:

1. El carácter público de la institución, con la voluntad de llegar al máximo número posible de ciudadanos
2. La clara vocación de servicio
3. El ámbito de influencia, especialmente la región de X
4. La proyección internacional
5. El objetivo principal, centrado en la creación y transmisión del conocimiento
6. Los dos ámbitos de actividad: la investigación y la docencia
7. La aceptación del reto de la Calidad
8. La capacidad de liderazgo intelectual y cultural

# Algunos ejemplos para comentar y 4

## ➤ **MISIÓN:**

*La **Misión** de la Escuela X de la Universidad X es contribuir a mejorar la salud de la población en el ámbito nacional e internacional, mediante la búsqueda de la excelencia en la investigación, formación de recursos humanos, extensión y asistencia técnica.*

*En el desarrollo de esta **misión** la Escuela buscará fortalecer su rol como institución líder en la investigación, educación preferentemente de postgrado y en la orientación de políticas en salud, centro de excelencia en el desarrollo de la Salud Pública, promotor de la participación activa de la comunidad e integración de la sociedad en los temas de salud de las personas y de la población*

*Para hacer realidad este desafío, la Escuela cuenta con un cuerpo académico de elevado espíritu de servicio público, el compromiso de todos sus integrantes por desarrollar un ambiente de trabajo estable, estimulante y respetuoso de la diversidad y el pluralismo, y con el legado de una historia de éxitos de la que nos sentimos orgullosos herederos.*

PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO



# VISIÓN Compartida

“La mejor manera de predecir el futuro es inventarlo” (Alan Kay, pionero de la informática)

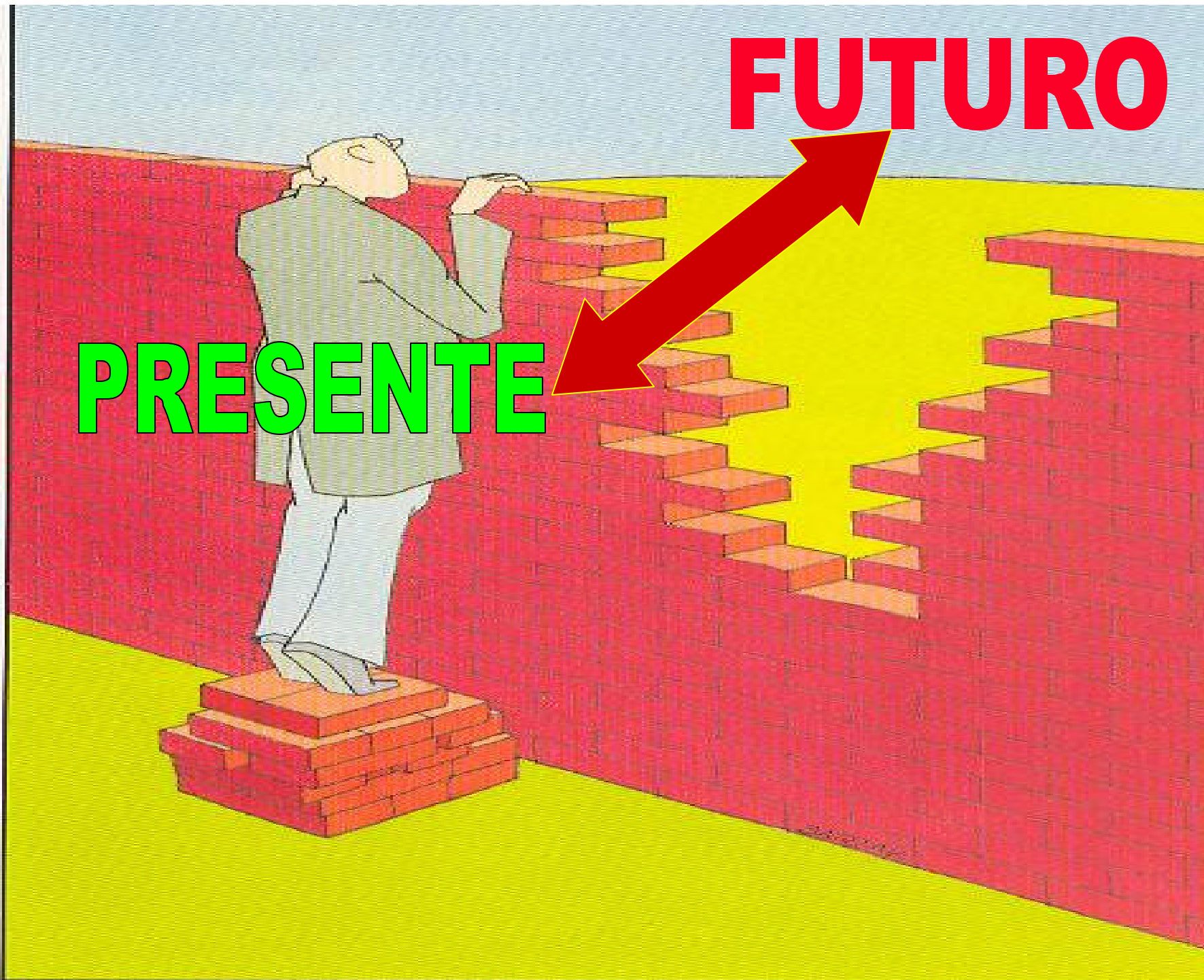
“Planificar no significa saber qué decisión voy a tomar mañana, sino qué decisión debo tomar hoy para conseguir lo que quiero mañana” (Peter Drucker)

“Una acción sin **visión**...carece de sentido.

Una **visión** sin acción...es un sueño.

Una **visión** con acción... puede cambiar al mundo.”  
(Joel Arthur Barker)

**Sin VISIÓN no hay futuro. Planificar mirando hacia atrás es resignarse a mejorar el pasado.**



# VISIÓN compartida

Es el **futuro** de la organización dentro de  
**X años (concretos)**

**Respuesta a las preguntas:**

- ✓ ¿Qué y cómo queremos ser dentro de x años?
- ✓ ¿En qué nos queremos convertir?
- ✓ ¿Para quién trabajaremos?
- ✓ ¿En qué nos diferenciaremos?
- ✓ ¿Qué valores respetaremos?

# VISIÓN compartida

Es el **futuro** de la organización dentro de  
**X años (concretos)**

**Debe ser una fórmula:**

- ✓ Con visión de futuro, no de mejorar el pasado
- ✓ Coherente con la MISIÓN
- ✓ Ambiciosa: Un reto, pero realista, viable
- ✓ Clara: De fácil interpretación
- ✓ Sencilla: para que todos la comprendan
- ✓ Atractiva: para provocar ilusión
- ✓ Compartida: Consensuada por las personas de la organización

# VISIÓN Compartida

## Algunas recomendaciones para una sesión de trabajo de elaboración de la VISIÓN

- Grupo de personas implicadas: máximo 30
- Trabajo individual, en grupos y todos juntos
- Aconsejable, un facilitador externo
- Importante, conseguir que todos participen: Es más importante la participación que el debate
- Es necesario no distraerse en el pasado, sino mirar al futuro
- Si se detectan barreras (dudas, indefiniciones, problemas...) hay que identificarlas, dibujar los escenarios posibles y decidir.
- La transformación de la **VISIÓN** en realidad implica revisar la forma de hacer las cosas, la estructura organizativa y la estrategia



PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Visión de futuro...siempre mirando hacia adelante...!



## Algunos ejemplos para comentar <sup>2</sup>

**VISIÓN:** *Estar entre las mejores universidades del continente por su trabajo en docencia, investigación y uso de tecnología punta.*

*Los egresados liderarán las mejores empresas del país y dirigirán los más altos organismos públicos.*

*Todos los profesores tendrán, por lo menos, una maestría, participarán en redes temáticas, serán reconocidos por sus alumnos como maestros a ser emulados y la sociedad acudirá a ellos en busca de soluciones.*

*Los programas de postgrado tendrán demanda internacional.*

*El Estado, los sectores productivos y la sociedad reconocerán a nuestra universidad como su gran orientadora y la consultarán en las grandes decisiones nacionales.*

*La universidad liderará en el país la educación a distancia.*

*Los estudiantes serán jóvenes emprendedores, con alta autoestima, capacidad para el autoaprendizaje y con decisión para superarse académicamente.*

*La administración se ejecutará bajo los más modernos principios de gestión, descentralización y desconcentración.*

*La situación financiera se sustentará en la autogeneración de recursos y en los réditos de los fondos patrimoniales.*

## Algunos ejemplos para comentar <sup>3</sup>

### ➤ **VISIÓN:**

*La universidad X satisface las necesidades de sus clientes y supera sus expectativas de servicio público.*

*Es reconocida por la calidad en la prestación de sus servicios de formación e investigación.*

*Obtiene los resultados propuestos al menor coste posible y de conformidad con la legislación.*

*Todas las personas tienen oportunidades de realización personal y profesional.*

# Algunos ejemplos para comentar <sup>4</sup>

## ➤ VISIÓN:

### **Universidad emprendedora:**

**La universidad de los valores.** Respeto a las personas, ética, compromiso social, participación democrática, implicación política, interés medioambiental.

**La universidad donde se aprende y que aprende.** Potencia el aprendizaje, aprende del entorno y de ella misma, forma para el cambio, trabaja en equipo.

**La universidad líder en innovación.** Capacidad investigadora, trabaja con nuevas fórmulas de formación, evaluación y selección de estudiantes, genera sistemas de interacción universidad-sociedad, mantiene un modelo propio de gestión

**La universidad de las personas.** Estimula el desarrollo del potencial humano y profesional, incentiva las iniciativas de participación y asociación, refuerza la autoexigencia y la autoestima.

**La universidad del conocimiento.** Trabaja en red, gestiona el conocimiento, fomenta los enfoques pluridisciplinarios.

**La universidad de las ciudades.** Aprovecha su dispersión territorial para potenciar la colaboración con entes locales y agentes sociales.

**La universidad promotora de la internacionalización.** Fomenta la movilidad, está presente en zonas de desarrollo emergente.

**La universidad de la cooperación solidaria.** Fomenta la implicación en el desarrollo de áreas menos favorecidas, incentiva la ayuda humanitaria.

**La universidad comprometida en la promoción del empleo.** Facilita la inserción laboral de sus titulados, fomenta iniciativas emprendedoras.

## ¿Se puede planificar para el año 2010?

Sólo puedes navegar seguro

- si dispones de una buena brújula (**VISIÓN**)
- si consultas a menudo el GPS para saber donde te encuentras (**INDICADORES**)
- y si cuentas con un buen sistema de comunicaciones (**INFORMACIÓN, RED, INTRANETS, etc.**)



PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO



# DAFO

“Si conoces el entorno y te conoces a ti mismo no has de temer el resultado de cien batallas.

Si no conoces el entorno pero te conoces a ti mismo, tienes las mismas posibilidades de ganar que de perder.

Si no conoces el entorno ni te conoces a ti mismo, todos tus combates se convertirán en derrotas”.



Sun Tzu, *“El arte de la guerra”*  
(en versión libre)

# DAFO

Es un análisis de los puntos **FUERTES** y **DÉBILES** de la organización, en relación a las **OPORTUNIDADES** y **AMENAZAS** del entorno

## Recoge:

- los puntos Fuertes en que nos debemos apoyar
- los puntos Débiles que debemos superar
- las Oportunidades que tenemos que aprovechar
- las Amenazas de las que nos tenemos que defender

## Debe ser:

- Más que una simple identificación: los puntos más Fuertes y más Débiles, en relación a las Oportunidades y Amenazas



Hay que empezar siempre por los puntos fuertes y las oportunidades, si no...!



## MATRIZ DAFO

	O1	O2	O3	O4	O5		A1	A2	A3	A4	A5			
F1														
F2			1						2					
F3														
F4														
F5														
							1							2
D1														
D2			3						4					
D3														
D4														
D5														
												3	4	D 3+4
												O 1+3	A 2+4	

- 1. MAXI-MAXI. Ofensivo. Potenciar las Fortalezas para aprovechar las Oportunidades.**  
Si potenciamos nuestras Fortalezas podremos aprovechar mejor las Oportunidades
- 2. MAXI-MINI. Defensivo. Potenciar las Fortalezas para minimizar las Amenazas.**  
Si potenciamos nuestras Fortalezas podremos protegernos mejor de las Amenazas
- 3. MINI-MAXI. Adaptativo. Superar las Debilidades para aprovechar las Oportunidades.**  
Si superamos nuestras Debilidades podremos aprovechar mejor las Oportunidades
- 4. MINI-MINI. Supervivencia. Superar las Debilidades para minimizar las Amenazas.**  
Si superamos nuestras Debilidades podremos protegernos mejor de las Amenazas

PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO



PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



## PLAN ESTRATÉGICO + cuadros de mando

El **PLAN ESTRATÉGICO** puede tener los siguientes elementos:

- Una **INTRODUCCIÓN**, con la presentación de la institución, el objetivo del Plan, los antecedentes, la metodología utilizada, los participantes, los principales pasos del proceso, el tiempo de vigencia y el sistema de seguimiento y de evaluación
- La **MISIÓN**
- La **VISIÓN**
- Los principales elementos del **DAFO**
- Los **EJES ESTRATÉGICOS**
- Los **CUADROS DE MANDO**

## PLAN ESTRATÉGICO + cuadros de mando

### EJES ESTRATÉGICOS

- Líneas básicas de desarrollo de la institución
- Agrupan un objetivo o varios que tienen un ámbito común
- Coherentes con la Misión, la Visión y el DAFO
- No tienen por qué abarcar todos los aspectos importantes de la institución. Es necesario priorizar
- Homogéneos
- Muy pocos (5-10?)
- Son como un armario con su distribución

*Docencia, Investigación,  
Personas, Recursos,  
Relaciones Externas, Gestión*





## PLAN ESTRATÉGICO

+ cuadros de mando

### OBJETIVOS

#### Objetivos Estratégicos

- Finalidades a conseguir para poder alcanzar la visión de futuro de la institución.
- Declaraciones amplias, no específicas, sin fecha
- Ámbitos distintos, aunque todos relacionados con el EJE correspondiente
- Homogéneos
- Pocos (1-3 por cada EJE)
- Viables, de acuerdo con el DAFO

Mejorar la calidad de la docencia, para conseguir resultados adecuados a los requerimientos del entorno

#### Objetivos Operativos

- Actuaciones generales orientadas a conseguir cada uno de los objetivos estratégicos
- Diferenciables, distinguibles
- Pocos (4-5 por cada Objetivo Estratégico)

. Planificación de la docencia  
. Implantación de metodologías activas



## PLAN ESTRATÉGICO + cuadros de mando

### ACCIONES

- Pasos individuales o de grupo, necesarios para llegar a conseguir los objetivos operativos
- Permiten distribuir tareas y responsabilidades, calendario, recursos, indicadores, seguimiento y evaluación
- Realistas (consultar DAFO)
- Pueden estar encadenadas y depender unas de los resultados de la anterior (formar-proyectar-implementar...)
- Muy pocas (1-3). Las estrictamente necesarias

### Responsables

- Tiene que sentirse "propietario" del proceso y participar en él desde el punto 0. Deberá rendir cuentas
- Con nombres y apellidos
- No es necesario que sean siempre los jefes

## PLAN ESTRATÉGICO + cuadros de mando

### Indicadores

- **Instrumentos de medida** *El éxito de un espectáculo cómico por la cantidad de público que asiste al mismo*
- **Pocos, pero significativos (especialmente pensando en los clientes)**

*El indicador del éxito de un espectáculo no puede ser el número de horas empleadas en su preparación, o el número de actores, o la satisfacción de éstos. Ni siquiera la simple referencia a la cantidad de público. Deberíamos medir, sobre todo, la satisfacción del mismo.*

- **Pueden ser de tiempo, de coste, de actividad, pero mejor, de resultados. Cuantitativos o cualitativos**
- **Preferible un pequeño "sistema" de indicadores que no uno solo**

*Número de espectadores + Duración de los aplausos + Resultados encuestas*

- **Fáciles de obtener**
- **Permiten introducir medidas correctoras**

## PLAN ESTRATÉGICO

+ cuadros de mando

### Estándar-Objetivo

- Resultados deseados o previstos o nivel que se pretende alcanzar. Lo más concreto posible

### Calendario

- Una fecha concreta (no un período).
- Permite realizar un seguimiento lo más preciso posible y reaccionar a tiempo
- Viable
- Si se planifica por 4 años, distribuir las acciones

### Recursos

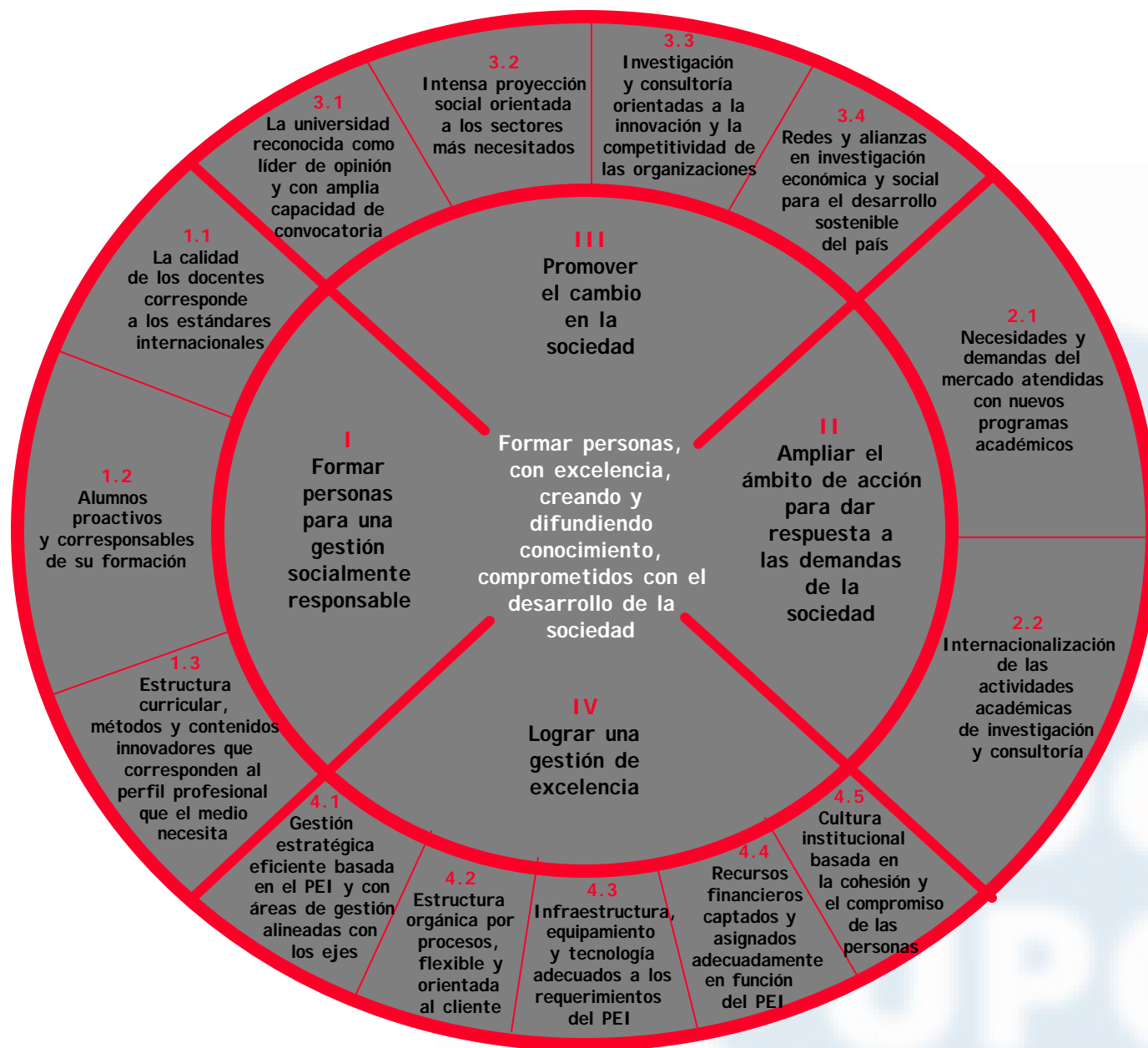
- Los costes totales de cada acción, o por lo menos los costes añadidos, si los hay
- Si la suma de los recursos necesarios no es viable, es necesario rehacer el cuadro: Calendario, Estándar, Acciones e incluso objetivos

## PLAN ESTRATÉGICO + cuadros de mando

### Algunas recomendaciones para la elaboración de un Cuadro de Mando

- La elaboración tiene que hacerla un grupo muy reducido de personas (3-4) y después consensuarlo individualmente o en pequeños grupos. No es efectivo un ejercicio asambleario
- Es un instrumento: modificable y mejorable. Es preferible tener un cuadro provisional, que no tenerlo
- No todo tiene por qué tener el mismo peso específico: se pueden ponderar los objetivos, las acciones e incluso los indicadores, pero no olvidar que "lo mejor es enemigo de lo bueno"
- En alguna parte debe haber el compromiso de seguimiento y evaluación: cuándo, quién, cómo, consecuencias, etc.
- No es cuestión de suerte, sino de voluntad... ¡Pero merece la PENA!

# EJES ESTRATÉGICOS Y RESULTADOS



PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

PLAN LIDERES PERSONAS RECURSOS ACCION

ÉXITO

LIDERES PERSONAS RECURSOS ACCION

CONFUSIÓN

PLAN PERSONAS RECURSOS ACCION

ANSIEDAD

PLAN LIDERES RECURSOS ACCION

LENTITUD

PLAN LIDERES PERSONAS ACCION

FRUSTRACIÓN

PLAN LIDERES PERSONAS RECURSOS

SUENOS

## ¿... y después qué?

- 1. Seguimiento y evaluación del Plan Institucional**
  - controlando su correcta periodificación
  - evaluando para tomar decisiones
- 2. Despliegue a grandes unidades y áreas**
  - planes sectoriales coherentes con el plan institucional
  - base para una buena gestión
  - seguimiento, evaluación y revisión
- 3. Despliegue a las unidades**
  - planes operativos de cada unidad coherentes con el plan institucional y con los planes sectoriales
  - seguimiento, evaluación y revisión
- 4. Revisión, renovación y siguientes vueltas de todo**
  - nuevo Plan Estratégico Institucional, nuevos planes sectoriales, nuevos planes de las Unidades

**Si no, vale más no comenzar!**



Càtedra UNESCO  
de Direcció Universitària



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA

[www.upc.es/cudu](http://www.upc.es/cudu)  
[joan.cortadellas@upc.es](mailto:joan.cortadellas@upc.es)