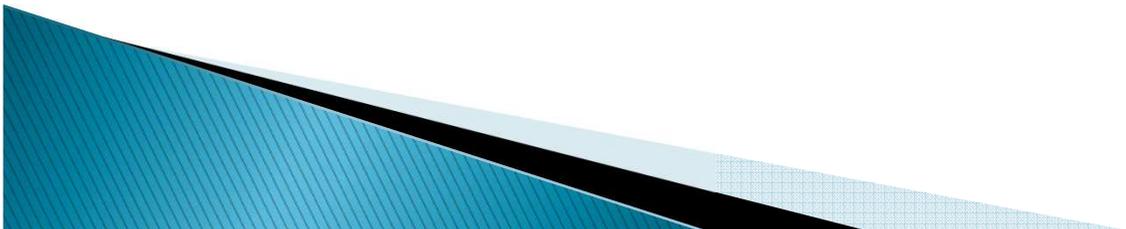


# UNA REFLEXIÓN SOBRE “20 AÑOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNIVERSIDAD ¿Y?”

**Xavier Llinàs Audet**  
Director Académico  
Cátedra UNESCO  
de Dirección Universitaria

# Elementos básicos de consenso, como punto de partida:

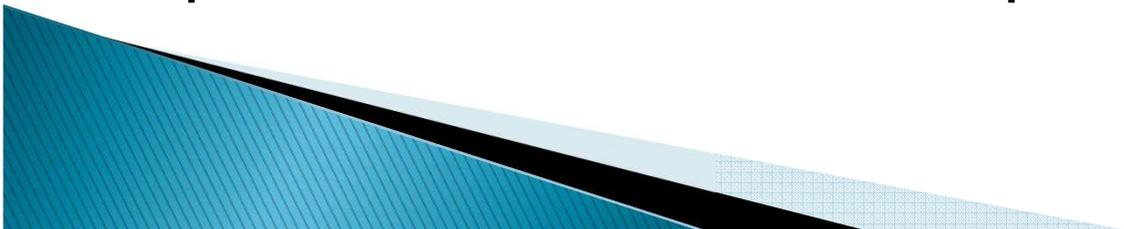
- ▶ La universidad española ha avanzado enormemente, en positivo, durante estos 20 años.
- ▶ La universidad debe tener una estrategia.
- ▶ La universidad española ya dispone de una cultura de la planificación estratégica, con matices y algunas reservas.



## PRINCIPALES CONCLUSIONES (1):

A) Las que parecen clásicas, universales, siempre vigentes (1).

- ▶ La universidad, para poder llevar a cabo su estrategia, sigue reclamando mayor autonomía, a nivel económico, de organización, de gestión de personal y académica; acompañada de una mayor rendición de cuentas. Sin esa autonomía, la dirección y planificación estratégicas pierden valor.
- ▶ La mejor estrategia, si no se ejecuta, no sirve para nada. “Un medio no puede ser el fin”.



## PRINCIPALES CONCLUSIONES (2):

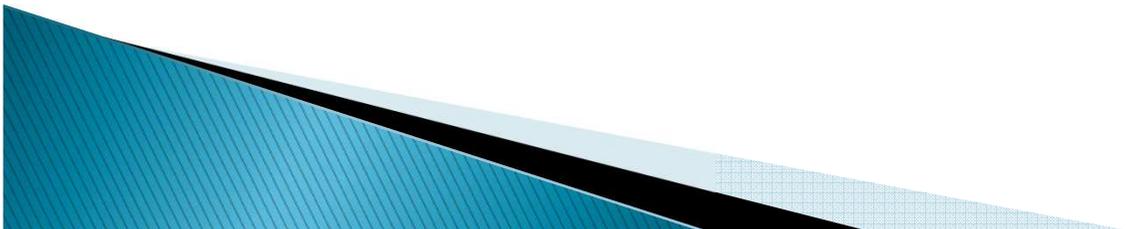
A) Las que parecen clásicas, universales, siempre vigentes (2)

- ▶ Para ejecutar el plan estratégico es imprescindible el liderazgo, más aún en una institución heterogénea como es la universidad.
  - ▶ Para la ejecución de un plan estratégico es indispensable implantarlo a lo largo de la estructura universitaria (en cada unidad).
  - ▶ En el momento de hacer el diagnóstico, la universidad debe conocer qué opinión tienen y qué esperan los *stakeholders* de ella.
- 

## PRINCIPALES CONCLUSIONES (3):

B) Las que debemos considerar especialmente en el contexto actual (1)

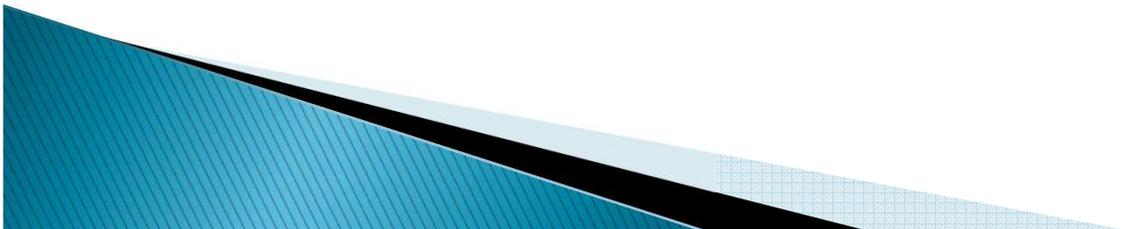
- ▶ El plan estratégico tiene utilidad sólo si se traduce en un impacto social en términos de empleabilidad, valorización del conocimiento y competitividad (competitividad y cooperación).



## PRINCIPALES CONCLUSIONES (4):

B) Las que debemos considerar especialmente en el contexto actual (2)

- ▶ Para conseguir impacto es importante priorizar aquellos (pocos) objetivos en los que la universidad se vea capaz de obtener mejores resultados. Si el mercado cambia, si la tecnología cambia, las demandas de los usuarios cambian. Por lo tanto, planificar a medio y largo plazo es más difícil y la estrategia pasa a ser un proceso de introspección constante. Por lo que es necesario enfocar la estrategia basándose en las competencias y capacidades internas.



## PRINCIPALES CONCLUSIONES (5):

B) Las que debemos considerar especialmente en el contexto actual (3)

- ▶ Hay que hacer la reflexión sobre si el mundo va más rápido que la capacidad de planificar, teniendo en cuenta la rapidez con la que cambia el entorno. Ahora más que nunca la universidad debería preguntarse cómo introducir la incerteza en su organización. Por eso la planificación estratégica debe ser mucho más concisa y flexible.



## PRINCIPALES CONCLUSIONES (6):

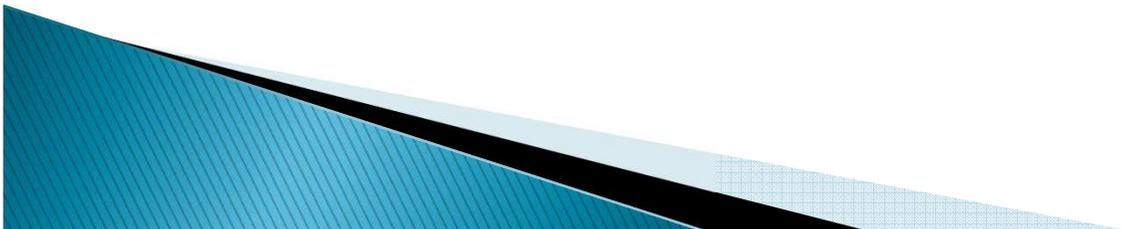
B) Las que debemos considerar especialmente en el contexto actual (4)

- ▶ Los grandes planes estratégicos, de larga y pesada elaboración, ya están obsoletos. Si una estrategia no se puede explicar fácilmente, nunca se podrá ejecutar.



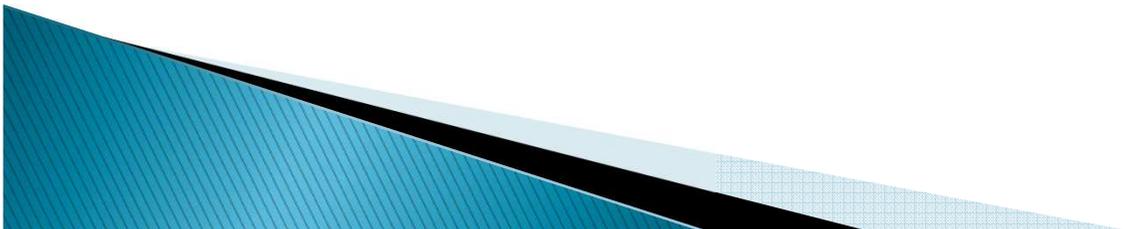
## PRINCIPALES CONCLUSIONES (7):

- ▶ Aunque un plan estratégico sea muy bueno, si no se dispone de profesionales competentes, está destinado al fracaso. El mejor plan estratégico no sirve si el PDI y el PAS no están involucrados y motivados.
- ▶ La mejor estrategia actualmente pasa por atraer los mejores profesionales y el sistema universitario español dispone de muy poca capacidad para competir por el talento internacional.



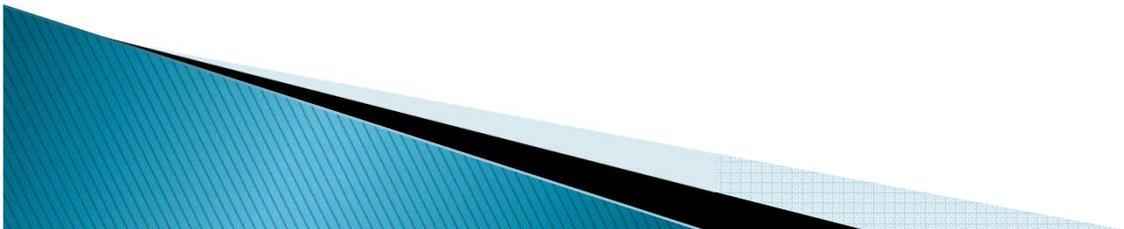
## PRINCIPALES CONCLUSIONES (8):

- ▶ La necesidad de posicionar las universidades españolas entre las mejores (la competición que implican los rankings) está condicionando algunos aspectos de la planificación estratégica.
- ▶ La estrategia está en la base de la competición. El factor diferencial es indispensable, ya que los mercados están saturados a en todas las áreas. La innovación es el principal elemento de la diferenciación. La innovación sistemática se está convirtiendo, pues, en la única opción estratégica posible.



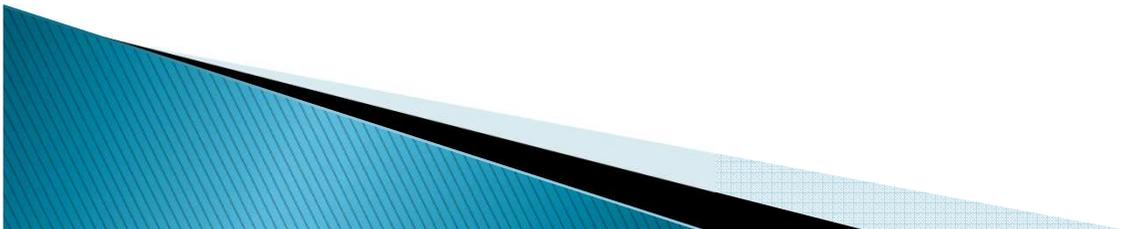
## PRINCIPALES CONCLUSIONES (9):

- ▶ Eso no quiere decir que la planificación estratégica esté superada y que haya que hacer planes de innovación, sino que la innovación es parte esencial de la planificación estratégica. Para lo que tiene que servir la planificación estratégica es para innovar.
- ▶ Lo que sí está superado es la metodología “clásica” con la que se han elaborado los planes estratégicos en los últimos 20 años.



## PRINCIPALES CONCLUSIONES (10):

- ▶ “El modelo de negocio” es el eslabón perdido en la dirección estratégica y aporta una conexión natural entre la formulación y la implantación de la estrategia. Así, para las universidades las elecciones estratégicas en este momento son más substanciales que nunca, y para elegir bien hay que saber donde vamos, y para ello hay que tener claro el modelo de negocio.



## PRINCIPALES CONCLUSIONES (11):

- ▶ Sigue habiendo estrategias y no sólo de las universidades españolas, sino de los sistemas universitarios mundiales. Las *world class universities* fichan a sus directivos por su capacidad estratégica para facilitar el posicionamiento internacional, es decir, como estrategias. Las *world class universities* se están convirtiendo en el referente hacia el que las universidades españolas deberían mirar, especialmente cuando se producen fenómenos como los MOOC –*Massive Open Online Courses*.

