

La planificación estratégica en el Campus de la Universidad Politécnica de Cataluña en Vilanova i la Geltrú como factor clave para afrontar nuevos retos

José Antonio Román, Jaume Pérez, Pere Ponsa, Jose Miguel Quiñones, Ricardo de la Vega, Frederic Vilà

Escuela Politécnica Superior de Ingeniería de Vilanova i la Geltrú, Av. Víctor Balaguer nº 1, 08800 Vilanova i la Geltrú, tel. 92 896 77 01, fax. 93 896 77 00.
jose.antonio.roman@upc.edu

Resumen

La Escuela Politécnica Superior de Ingeniería de Vilanova i la Geltrú ha realizado ya tres planes estratégicos desde 1997. En la actualidad estamos desarrollando el cuarto plan con un enfoque renovado para hacerlo más ágil, concentrándonos en unos pocos retos estratégicos. Hemos contado con la orientación del Gabinete de Planificación, Evaluación y Calidad de la universidad, para realizar el diseño del plan de la mejor forma posible. En este artículo mostraremos el proceso que estamos siguiendo en la definición y puesta en marcha del plan estratégico 2013-2016 de nuestro Campus. Expondremos como se ha definido el proceso de forma participativa, que etapas se han seguido para analizar correctamente la situación de partida, como hemos definido hacia donde deseamos dirigirnos y cómo hacerlo con éxito, con objetivos compartidos por la comunidad para hacer frente con mayor garantía a los retos y dificultades actuales.

Palabras Clave: planificación, plan estratégico, calidad.

Abstract

The Technical School of Engineering of Vilanova i la Geltru, EPSEVG, has conducted three strategic plans since 1997. Focusing on a few strategic challenges, currently we are developing the 4th plan with a renewed focus to make it more streamlined. For the design of the plan in the best way possible, we have benefited from the guidance of the Office of Planning, Evaluation and Quality. This article will show the process that we are following in the definition and implementation of the 2013-2016 strategic plan of our campus. We show how this strategic plan have been defined in a participatory process, which steps we were followed to correctly analyze the initial situation, as how we have defined where we want to go and how to do it successfully with shared community goals, to deal with greater assurance challenges and current difficulties.

Keywords: planning, strategic plan, quality.

1. Introducción

En la Escuela Politécnica Superior de Ingeniería de Vilanova i la Geltrú, EPSEVG, de la Universidad Politécnica de Cataluña, UPC, hemos realizado ya tres planes estratégicos desde 1997 hasta la actualidad 2013, aproximadamente un plan cada 5 años. Hemos tenido por tanto la oportunidad de reflexionar sobre estas experiencias para aprovechar los aciertos e intentar superar las dificultades encontradas. Esta reflexión nos ha llevado a seguir apostando por la planificación estratégica, con un enfoque renovado para que su realización sea más ágil, para lo cual nos hemos concentrado en unos pocos retos estratégicos y un número razonable de indicadores y objetivos estratégicos que podamos asumir con mayor garantía.

Pensamos que este proceso nos ofrece la oportunidad para reflexionar sobre donde estamos, a donde deseamos dirigirnos y cómo hacerlo con éxito, definiendo objetivos estratégicos compartidos por la comunidad de nuestra Escuela. Este planteamiento pensamos que nos permite hacer frente de la mejor forma posible a los retos y dificultades actuales. Nos parece importante también compartir y debatir esta experiencia y con dicho fin en este artículo queremos mostrar el proceso que estamos siguiendo en la definición y puesta en marcha del plan estratégico 2013-2016 de nuestro Campus Universitario, de la Universidad Politécnica de Cataluña en Vilanova i la Geltrú. En este proceso ha sido clave contar con la iniciativa desde el equipo directivo y con la orientación y soporte que nos ha facilitado el Gabinete de Planificación, Evaluación y Calidad (GPEC).

Este artículo se estructura de la forma siguiente: En la segunda sección se muestran las experiencias previas de planificación realizadas en nuestro Centro. En la tercera sección se muestra el proceso del plan estratégico actualmente en desarrollo y se hace especial énfasis en las fases seguidas (propuesta inicial, diagnóstico, definición de la misión, visión, valores, definición de retos y objetivos estratégicos). Finalmente se presentan las conclusiones preliminares de esta experiencia.

2. Experiencias anteriores

1997-2001. En este periodo el plan fue diseñado desde la dirección del Centro, básicamente como pauta de trabajo del equipo directivo, respondiendo al proceso de Planificación estratégica que desde la Universidad se fue desplegando.

2003-2006. Plan diseñado a través de una comisión de calidad, abierto a la participación de la comunidad pero con escasa respuesta, conteniendo la definición de misión, 5 objetivos estratégicos, cada uno un conjunto de objetivos operativos (en total 27) y cada uno con un conjunto de acciones (90 acciones) y un conjunto de 68 indicadores en total. Se elaboró a partir de los resultados e

informes obtenidos en el desarrollo del plan estratégico anterior, incorporando los componentes definidos en el marco de la planificación estratégica de la Universidad (componentes común y específico, con los indicadores correspondientes). Los objetivos estratégicos eran:

1. Promover la EPSEVG como Escuela de Ingeniería con personalidad propia y con unos niveles de docencia, investigación y transferencia de tecnología competitivos.
2. Establecer un sistema de calidad del proceso de formación de los estudiantes
3. Adecuar la organización, formación y dotación del personal (PDI y PAS) con criterios de calidad.
4. Adecuar los espacios, las instalaciones y servicios a las necesidades de los trabajadores, estudiantes y usuarios del Campus, con criterios de calidad y sostenibilidad.
5. Mejorar la valoración interna y externa del Campus de Vilanova y potenciar la implicación con otras entidades del entorno.

2007-2010. Plan diseñado con la comisión de calidad y con escasa participación de la comunidad, conteniendo la redefinición de la Misión, la Visión y los Valores de la Escuela, realizado a partir de un análisis de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO). Se definieron 8 líneas estratégicas, que se correspondían aproximadamente a la distribución de áreas en el equipo directivo) cada una conteniendo un conjunto de objetivos estratégicos (en total 34) y cada uno con varias líneas operativas (en total 40) y objetivos operativos (86). Las líneas estratégicas eran las siguientes:

1. Promoción de la Escuela
2. Adaptación al EEES
3. Mejora y Calidad docente
4. Apertura al ámbito internacional
5. Mejora de la estructura humana y organizativa
6. Refuerzo de la relación con empresas
7. Compromiso con la sociedad y la sostenibilidad
8. Adaptación al Espacio Europeo de Investigación

2013-2016. Las principales novedades respecto a los planes anteriores de este plan estratégico que está elaborándose actualmente son:

- Plan diseñado con mayor participación interna y externa.
- Realizado con la colaboración de gabinete de planificación, evaluación y calidad de la Universidad
- Definición de un número reducido de Retos Estratégicos.

Ya no se trata de realizar un amplio despliegue de objetivos estratégicos, sino de centrar la atención en unos pocos retos estratégicos (2 o 3) en los que concentrar en mayor medida los objetivos estratégicos y acciones a realizar para conseguirlos. Seguidamente vamos a describir el proceso que hemos seguido en la definición de este nuevo plan estratégico.

3. Proceso seguido en la definición del plan estratégico

3.1. Propuesta inicial

La propuesta inicial de plantear al equipo directivo la realización de un nuevo plan estratégico surgió después de las elecciones a la dirección del centro y de la renovación total del equipo directivo en el año 2012. El nuevo subdirector jefe de estudios, planificación e innovación docente lo planteó en una de las reuniones del equipo directivo. También contaba con el soporte técnico del responsable de la Unidad de Soporte a la Docencia y la Calidad, USDC, que ya desde el equipo anterior había planteado, a través de las propuestas de mejora de las titulaciones, la necesidad de formación del nuevo equipo en temas de gestión de la calidad.

Además, en el año 2011 se había aprobado el Sistema de Garantía Interna de Calidad del centro (SGIC), que ratificó la Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Cataluña (AQU), siguiendo los criterios de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA). Este sistema define en el documento AUDIT el detalle de los procesos necesarios para asegurar la calidad de las titulaciones impartidas en el marco del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). El primero de los procesos es la “definición de la política y objetivos de calidad de la formación”, en el cual se establece que el Equipo Directivo es el responsable de la revisión anual de los objetivos y directrices de calidad recogidos en la Política de Calidad del centro y en los indicadores del Cuadro de Mando.

Una de las consecuencias del cambio de equipo directivo fue por tanto la revisión de estos objetivos, juntamente con la Comisión de Calidad para someter las propuestas a la aprobación de la Comisión Permanente y la Junta de Escuela. Vimos la conveniencia de contar con la experiencia y ayuda de un consultor del GPEC y tras hablarlo con él, elaboramos una propuesta inicial entre dos subdirectores, el responsable de la USDC y el consultor del GPEC para analizar el proceso más conveniente a realizar.

A partir de ahí convocamos una sesión inicial informativa con el equipo directivo el 21 de enero de 2013, con el objeto dar a conocer que se entiende actualmente por un plan estratégico, conocer la visión de partida de los miembros del equipo y analizar que pensaban sobre el hecho de realizar un nuevo plan, que esperaban del mismo, y si estábamos de acuerdo en realizarlo cual sería el proceso y calendario a seguir y que grado de participación de la comunidad

creíamos más conveniente. Una vez acordado que estábamos todos de acuerdo en la utilidad de realizar el nuevo plan estratégico, fijamos un calendario y fuimos siguiendo las etapas previstas en el mismo. Nos fijamos como objetivo final la presentación del nuevo plan estratégico a la Junta de Escuela de principios de julio de 2013. Estuvimos de acuerdo también todo el equipo directivo en potenciar la dedicación del equipo a los temas de calidad, que hasta ese momento recaían únicamente en el Jefe de Estudios, y se acordó la incorporación al equipo de un nuevo componente dedicado específicamente al los temas de calidad, para ayudar y facilitar el futuro despliegue del plan estratégico.

3.2. Diagnóstico interno y externo

Seguidamente el equipo directivo realizamos un diagnóstico interno de la situación actual, siguiendo la metodología PESTELI: Análisis y puesta en común de los elementos más importantes a tener en cuenta en los siguientes ámbitos: Político, económico, social, tecnológico, ecológico, laboral, universitario (ámbito propio) y otros que se puedan considerar. Se trataba de identificar los factores o tendencias del entorno que puedan afectar o condicionar la actividad de nuestra Escuela. Fruto de este análisis identificamos y analizamos los diferentes puntos de vista con debates enriquecedores para consensuar la visión de los miembros del equipo directivo sobre la situación actual del centro.

Paralelamente realizamos una "jornada de reflexión estratégica" sesión durante una mañana, unas 4 horas, el 13 de febrero de 2013, con colectivos tanto de la universidad como externos, de dentro y de fuera de la universidad (empresas e instituciones) distribuidos en varios grupos mas o menos homogéneos de un máximo de 10 o 12 personas, para debatir y analizar la situación actual, recogiendo opiniones internas y externas de la comunidad del Campus. Se realizó una presentación inicial conjunta donde se les explicó el trabajo que íbamos a realizar, luego se distribuyeron en varios grupos de trabajo en diferentes espacios, y finalmente se pusieron en común las conclusiones de cada grupo. Las conclusiones se recogieron en tres bloques:

1. Verdades: aquellos aspectos positivos o negativos de cómo nos ven los diferentes colectivos en los que todos los miembros de cada grupo están de acuerdo.
2. Tendencias: aspectos de mayor coincidencia sobre hacia donde debería orientarse la actividad del campus.
3. Ideas singulares, que diferentes personas han detectado. Todos estos elementos los recogió nuestro consultor gráficamente identificándolos y agrupándolos en torno a los principales temas relacionados.

Completamos este diagnóstico interno y externo con el análisis de los indicadores cuantitativos más relevantes. Empleamos los 24 indicadores del sistema de calidad de la universidad (Bloque-1 del Plan Estratégico de la UPC), en

comparación con otros centros UPC, así la información sobre la demanda de los estudios desde 2006 y las encuestas sobre los motivos de los estudiantes en la elección de sus estudios para cada titulación que se imparte en el centro.

3.3. Definición de la Misión, Visión, Valores y Retos estratégicos

A partir de las conclusiones del diagnóstico interno y externo, hemos consensado desde la dirección del centro la definición de la Misión (aquello que nos caracteriza) y que ha de ser nuestra orientación fundamental para los próximos años, la definición de la Visión (como deseamos vernos en el futuro) y la definición de los Valores que deberemos tener en cuenta para realizar la Misión.

Seguidamente hemos realizado un análisis DAFO, consensando las cinco principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. El cruce de estos elementos en la matriz DAFO, analizando la importancia que dábamos a cada una de las relaciones entre los mismos para alcanzar la misión, nos ha permitido conocer en qué cuadrante estratégico estamos para orientar el tipo de estrategia genérica a seguir (Figura 1).

PUNTUACIONES: 0 - No relación 10 - Relación total	OPORTUNIDADES					Σ	AMENAZAS					Σ	Σ + Σ
	O 1	O 2	O 3	O 4	O 5		A 1	A 2	A 3	A 4	A 5		
PF1 PUNTOS FUERTES						0						0	0
PF2						0						0	0
PF3						0						0	0
PF4						0						0	0
PF5						0						0	0
Σ	0	0	0	0	0	0(O)	0	0	0	0	0	0(D)	0(1)
PD1 PUNTOS DEBILES						0						0	0
PD2						0						0	0
PD3						0						0	0
PD4						0						0	0
PD5						0						0	0
Σ	0	0	0	0	0	0(A)	0	0	0	0	0	0(S)	0(2)
Σ + Σ	0	0	0	0	0	0(3)	0	0	0	0	0	0(4)	

Cuadrante Ofensivo (max - max) (O)	Σ Puntos Fuertes (1)
Cuadrante Defensivo (max - min) (D)	Σ Puntos Debiles (2)
Cuadrante Adaptativo (min - max) (A)	Σ Oportunidades (3)
Cuadrante Supervivencia (min - min) (S)	Σ Amenazas (4)

Figura 1. Cuadrantes de la matriz DAFO y tipos de estrategias genéricas

Posteriormente hemos cruzado la misión, visión y valores con la matriz DAFO para identificar finalmente dos Retos estratégicos en los que hemos tenido plena coincidencia todos los miembros del equipo, y de los cuales se derivarán los objetivos estratégicos. A partir de los Retos estratégicos, hemos identificado los indicadores que creemos necesarios (tres por cada reto) para evaluar en qué medida nos aproximaremos a los retos planteados, y que nos permitirán luego diseñar los objetivos estratégicos.

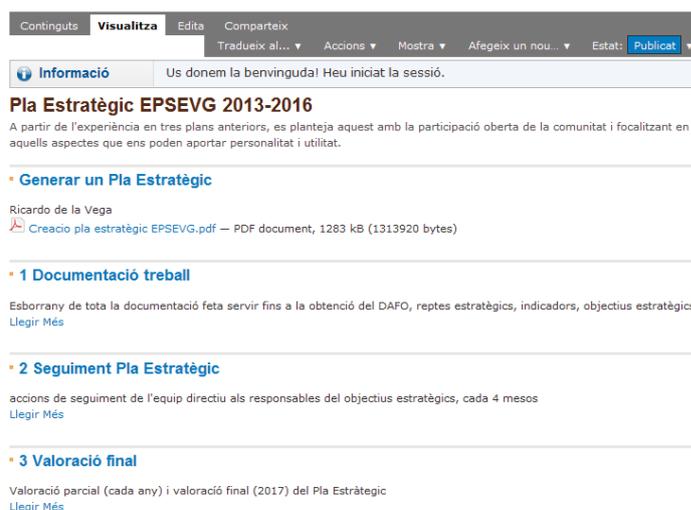
3.4. Definición de la propuesta final del plan.

Tras la definición de los Retos estratégicos y de los indicadores asociados a los mismos, propuestos por el equipo directivo, nos hemos planteado de nuevo en la última etapa una mayor participación e implicación de la comunidad del campus, para consensuar la definición de los objetivos estratégicos que permitirán el despliegue del plan. Para ello hemos definido una presentación del plan estratégico junto con una sesión de trabajo el 23 mayo de 2013, de la que han de surgir los objetivos estratégicos, unos 6 o 7 por cada reto estratégico. Estos objetivos estratégicos requieren la definición de los siguientes elementos para cada uno:

- Responsable
- Acciones más significativas a realizar
- Fechas de inicio y final
- Recursos necesarios
- Indicador inicial (nivel de partida) y final (nivel conseguido, %)
- Observaciones

Esta propuesta final del plan estratégico, con la colaboración de la Comisión de Calidad, es la que se lleva para su aprobación a la Comisión Permanente del centro, y finalmente a la Junta de Escuela, máximo órgano de representación. Desde la propuesta inicial (finales de enero) hasta la propuesta final del plan estratégico (finales de mayo), hemos empleado aproximadamente cuatro meses.

Para la supervisión de las tareas de los responsables de los objetivos estratégicos, se prevén reuniones del equipo directivo con dichos responsables cada cuatro meses, y para facilitar dicho seguimiento se está poniendo en marcha un espacio compartido accesible para todos los participantes en forma de intranet (Figura 2) en la que poder visualizar los documentos de trabajo, los responsables, las tareas y los plazos de finalización de las mismas.



Continguts Visualitza Edita Comparteix Tradueix al... Accions Mostra Afegeix un nou... Estat: Publicat

Informació Us donem la benvinguda! Heu iniciat la sessió.

Pla Estratègic EPSEVG 2013-2016

A partir de l'experiència en tres plans anteriors, es planteja aquest amb la participació oberta de la comunitat i focalitzant en aquells aspectes que ens poden aportar personalitat i utilitat.

- Generar un Pla Estratègic**
 Ricardo de la Vega
 Creacio pla estratègic EPSEVG.pdf — PDF document, 1283 kB (1313920 bytes)
- 1 Documentació treball**
 Eborrany de tota la documentació feta servir fins a la obtenció del DAFO, reptes estratègics, indicadors, objectius estratègics
 Llegir Més
- 2 Seguiment Pla Estratègic**
 accions de seguiment de l'equip directiu als responsables del objectius estratègics, cada 4 mesos
 Llegir Més
- 3 Valoració final**
 Valoració parcial (cada any) i valoració final (2017) del Pla Estratègic
 Llegir Més

Figura 2. Plataforma de gestión de contenidos generada mediante Plone y que permite detallar documentación, seguimiento del plan y valoración parcial o final

4. Conclusiones

En el momento de escribir este artículo podemos aportar unas conclusiones preliminares, que se completarán en la presentación final.

Hemos podido comprobar que el proceso de diseño de un plan estratégico, realizado de forma pautada, es un poderoso instrumento para consensuar las políticas a seguir, tanto dentro del equipo directivo como con la comunidad. El proceso de análisis inicial y la definición de los retos estratégicos, permite al equipo directivo consensuar y debatir la política a seguir. Al mismo tiempo, la participación de la comunidad, interna y externa, tanto en el diagnóstico inicial como en la definición y despliegue de los objetivos estratégicos, permite aunar esfuerzos e implicar a la comunidad en los objetivos comunes acordados entre el equipo directivo y la comunidad.

Realizado de forma ágil, con un reducido número de objetivos estratégicos, y definiendo correctamente los indicadores asociados, el plan estratégico permite organizar y aprovechar los recursos humanos y materiales necesarios para tener éxito en la consecución de los objetivos que nos planteemos. De esta forma, el plan estratégico es un valioso y necesario instrumento para alcanzar los grandes retos y objetivos estratégicos a medio y largo plazo, y es complementario a los instrumentos del sistema de calidad del centro y en el marco establecido por la universidad y las agencias de calidad y acreditación.

5. Referencias

1. José Antonio Román Jiménez, Pere Ponsa Asensio, Marta Díaz Boladeras, Josep Ferran Vives, Actas del IV Congreso Internacional de Docencia Universitaria e Innovación, Propuesta de estructura docente en titulaciones de ingeniería para facilitar la introducción de metodologías activas en la transición hacia el espacio europeo de educación superior, Barcelona (2006).
2. José Antonio Román, Pere Ponsa, Jaume Pérez, Actas del XII Congreso Universitario de Innovación Educativa en las Enseñanzas Técnicas, Experiencia piloto sobre el proceso de acreditación de una titulación de primer ciclo de ingeniería en la EPSEVG, Barcelona (2004).
3. Jaume Pérez, Actas del XVIII Congreso Universitario de Innovación Educativa en las Enseñanzas Técnicas, Sistema de Gestión de la Calidad en el Campus de Vilanova i la Geltrú, Santander (2010).
4. Marta Díaz, José Antonio Román, Jaume Pérez, Actas del XIII Congreso Universitario de Innovación Educativa en las Enseñanzas Técnicas, GESPLA Análisis de una herramienta para el despliegue del plan estratégico en la Escuela Politécnica Superior de Ingeniería de Vilanova i la Geltrú, UPC, Las Palmas de Gran Canaria (2005).
5. Joan Cortadellas Àngel, Alberto Jorge Acosta. La mejor universidad del mundo. Ed Profit. Barcelona (2012).
6. EPSEVG. Espacio de trabajo EPSEVG. Sistema de Calidad. Enlace URL: <http://espai.epsevg.upc.edu/>. Último acceso, 13 mayo 2013.