

## PLANES ESTRATÉGICOS UNIVERSITARIOS 2020

26 Universidades Públicas españolas tenían Planes estratégicos en vigor en 2020.

### UNIVERSIDADES SIN PLAN ESTRATÉGICO EN VIGOR:

**Universidad de Alicante** → La elaboración de este Plan ha contado constado de tres fases;

- La primera de ellas se ha centrado en la revisión de bases estratégicas, mediante una encuesta en la que los representantes de los distintos colectivos de la Universidad pudieron, además, revisar la misión, visión y el análisis DAFO.
- La segunda fase consistió en la elaboración de propuestas estratégicas por cada Vicerrectorado, contemplando su viabilidad y teniendo en cuenta los compromisos electorales, la situación actual, el análisis DAFO y la visión.
- La tercera fase, consistió en la exposición y participación pública. Las propuestas realizadas modificaron el documento en lo que se consideró oportuno por la Dirección del Plan Estratégico.

Este 2º Plan Estratégico –PEUA 40- (2014-2019) finalizó en 2019, pero ha creado una adenda en 2020 que supone el seguimiento de las acciones durante este año, enfocado especialmente en las relacionadas con medidas o actuaciones derivadas de la pandemia COVID-19. Se trata de un documento abierto, al que pueden incorporarse propuestas de acciones, organizadas en cuatro grupos: Protección de personas, Docencia, Investigación y Colaboración universidad/sociedad.

El PEUA 40 contaba con 6 ejes estratégicos (Formación, Investigación e innovación, Colectivos, Políticas universitarias, Medios y recursos y Emprendimiento) que recogen diferentes estrategias.

<https://web.ua.es/es/peua/plan-estrategico-ua-40.html>

**Universidad de Alcalá** → Está inmerso en la fase de elaboración del Plan Estratégico Universidad de Alcalá 2036. La única información pública disponible es la creación de un documento con la propuesta de las líneas de trabajo, desarrollado por el Vicerrectorado de Estrategia y Planificación, que fue presentado a Claustro en 2019.

<https://planestrategico.uah.es/es/>

**Universidad de Almería** → El proceso de elaboración del Plan\_UAL\_2016-19 ha constado de 4 fases:

- Definición de Misión, Visión y Líneas estratégicas: Su propuesta se llevó a cabo por el Consejo de Dirección en coordinación con la Comisión de Seguimiento del Plan Estratégico y la Comisión de Estrategia del Consejo Social. Para ello se valieron de documentos de análisis, estudios de impacto, etc.

- Apertura del proceso de participación de la comunidad universitaria: La participación de la comunidad se facilitó mediante la creación de una web específica, además de la participación de los representantes presentes en las comisiones de trabajo de las líneas estratégicas y diferentes cuestionarios de consulta y aportación de ideas e iniciativas ligadas a las líneas estratégicas.
- Definición de objetivos, estrategias e indicadores de cada línea estratégica: Mediante varias reuniones de las comisiones de trabajo, dirigidas por miembros del Consejo de Dirección, se concibió un Plan Estratégico, que fue aprobado por el Consejo de Gobierno.
- Establecimiento de metas y valores a partir de los indicadores de seguimiento de objetivos estratégicos: La Comisión de seguimiento, en coordinación con el Vicerrectorado de Planificación, Ordenación Académica y Profesorado, calculó el valor de partida de los indicadores establecidos y se establecieron, en Consejo de Dirección, valores meta a alcanzar a final del Plan.

Este 2º Plan Estratégico (2016-2019) contaba con 5 líneas estratégicas: Personas, Innovación y calidad docente e investigadora, Internacionalización, Interacción con la sociedad y Principios y valores de buen gobierno, que recogían diferentes objetivos y estrategias.

<https://www.ual.es/planestrategico>

**Universidad de Burgos** → No tiene un Plan Estratégico como tal, pero tiene tres grandes objetivos alrededor de los cuales estructura sus estrategias: Potenciar una formación de calidad, Impulsar la investigación y la transferencia del conocimiento al sector productivo y a la sociedad y Mejorar la empleabilidad de los estudiantes y titulados.

<https://www.ubu.es/portal-de-transparencia/plan-estrategico>

**Universidad de Extremadura** → Su elaboración ha conestado de 3 fases:

- Fase 1: Análisis estratégico y posicionamiento institucional del equipo de gobierno. En esta fase se mantuvieron varias reuniones, en las que se elaboró la matriz DAFO y la Misión y Visión, se definieron los ejes estratégicos y sus objetivos, se determinó hacia dónde debían orientar las acciones concretas de cada eje y se aprobó el Plan Estratégico por parte del equipo de gobierno.
- Fase 2: Difusión y desarrollo participativo de los grupos de trabajo. Esta fase consistió en la presentación del Plan a la comunidad universitaria y al debate y elaboración de conclusiones con respecto a las acciones estratégicas por parte de los grupos de trabajo.
- Fase III. Aprobación y publicación.

Este primer Plan Estratégico tiene como punto de partida el año 2014 y finaliza en 2018. Consta de 5 ejes estratégicos (Enseñanza-aprendizaje, Investigación, transferencia e innovación, Gestión y servicios a la comunidad universitaria, Financiación, transparencia, sostenibilidad y responsabilidad social e Internacionalización). Dentro de cada eje estratégico existe una subdivisión que incluye objetivos, estrategias, acciones, indicadores y metas.

[file:///C:/Users/Cristina/Desktop/Planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica/2017-2020/Otros%20planes%20estrat%C3%A9gicos/PlanEstrategico\\_Extremadura.pdf](file:///C:/Users/Cristina/Desktop/Planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica/2017-2020/Otros%20planes%20estrat%C3%A9gicos/PlanEstrategico_Extremadura.pdf)

**Universidad de Granada** → El plan Director 2020, que está vigente actualmente, sirve como experiencia para abordar el desarrollo de un Plan Estratégico en los próximos meses, que deberá definir los pilares básicos sobre los que deberá construirse la acción de gobierno en los próximos 5-6 años. Consta de 11 ejes directores que se dividen, a su vez, en líneas estratégicas.

Se prevé que el Plan Estratégico de la UGR, que se encuentra en fase de elaboración, comience en 2021 y tenga como horizonte temporal el año 2031.

[https://institucional.ugr.es/sites/vic/institucional/public/inline-files/PLAN%20DIRECTOR%20UGR%202020\\_FINAL.pdf](https://institucional.ugr.es/sites/vic/institucional/public/inline-files/PLAN%20DIRECTOR%20UGR%202020_FINAL.pdf)

**Universidad Internacional de Andalucía** → Su 2º plan estratégico finalizó en 2014, pero se realizó un seguimiento del mismo hasta 2017.

Se encuentra en proceso de elaboración de su Plan Estratégico 2020-2023. Proponen definir 5 ejes:

- 1- Impulso de un gobierno socialmente responsable y una gestión transparente, eficaz, innovadora y preocupada por el desarrollo integral de las personas.
- 2- Excelencia en la formación de postgrado para hacerla más competitiva y de calidad.
- 3- Innovación en la docencia, la gestión y la relación con el alumnado.
- 4- Internacionalización de la actividad docente y cooperación internacional.
- 5- Compromiso social consolidando una oferta formativa y cultural de referencia.

<https://www.unia.es/conoce-la-unia/planificacion-estrategica>  
<https://www.unia.es/informacion-institucional/lineas-estrategicas>

**Universidad Internacional Menéndez Pelayo** → Tenía previsto realizar un Plan Estratégico en 2019.

**Universidad Jaime I** → Su último Plan Estratégico se comprendía entre 2016 y 2018. Cuenta con 4 ámbitos (Procesos principales, Facilitadores, Clave y Globales) en los que se recogían 13 ejes estratégicos (Estudios y formación, Investigación y transferencia, Cultura, alianzas y relaciones institucionales, Personas, Sostenibilidad económica, Infraestructuras y campus, Compromiso con el estudiantado, Internacionalización, Multilingüismo, Ciencias de la salud, Transparencia, Valores y Reputación) y 38 objetivos estratégicos, respectivamente.

<https://documents.uji.es/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/4a5068f2-e893-4ff2-8d97-5544e4ad640e/Pla-Estrategic-UJI-2018-es.pdf?guest=true>

**Universidad de La Rioja** → El último Plan de actuación realizado corresponde a los años 2011-2012. La metodología del proceso de elaboración incluyó sesiones de trabajo para cada ámbito, donde se trabajaron los aspectos relativos al análisis y el diagnóstico, en una primera sesión, y se trazaron las líneas de actuación, en la segunda sesión.

Este Plan de actuación consta de 5 ámbitos (Mejora docente y adaptación al EEES, Mejora científica y transferencia de conocimiento, Transformación de la universidad para el desarrollo de un modelo social e interacción con el entorno territorial, Políticas de internacionalización alianzas y redes y Recursos humanos y económico-financieros), que a su vez se estructuran en líneas de actuación.

[https://www.unirioja.es/universidad/Analisis\\_situacion.shtml](https://www.unirioja.es/universidad/Analisis_situacion.shtml)

**Universidad de León** → La Universidad de León cuenta con documentos que recogen las líneas estratégicas a seguir durante el curso 2020-2021, aunque el último Plan Estratégico corresponde a los años 2006-2008.

Su elaboración consistió en un análisis de la situación para la definición de los objetivos estratégicos, su visión, las tendencias del entorno y la descripción de los proyectos clave a desarrollar, así como en la realización de diversas sesiones para reflexionar sobre el futuro Mapa de Titulaciones de Grado y Posgrado de forma conjunta.

<http://transparencia.unileon.es/index.php/descargas/category/4-plan-estrategico>

**Universidad de Málaga** → El proceso de planificación estratégica consta de 3 fases: análisis estratégico (fase en la que el Equipo de Gobierno describe dónde se encuentra la Universidad y hacia dónde desea ir, apoyándose en un análisis DAFO, y en la que se establecen los cinco pilares estratégicos con sus correspondientes objetivos y líneas estratégicas asociadas, lo que supone la concreción del Plan Maestro), formulación estratégica (en la que el Equipo de Gobierno, sobre el Plan Maestro consensuado propone y elabora Planes propios y sectoriales en áreas de interés) e implantación y seguimiento (en la que se pondrán en marcha los Planes propios y sectoriales aprobados en la fase anterior).

Los cinco pilares estratégicos de la Planificación estratégica de la Universidad de Málaga (2017-2019) son: Conocimiento y creatividad, Compromiso con el entorno, Internacionalización, Emprendimiento y Valores y ética de lo público.

<https://www.uma.es/plan-estrategico-uma/>

**Universidad Miguel Hernández** → Este IV Plan (2016-2019) se estructura en 5 ámbitos (Formación, Investigación y desarrollo, Recursos y gestión, Relación con la sociedad e Internacionalización). Cada ámbito incluye líneas estratégicas (12 en total) y éstas, a su vez, diferentes objetivos con las acciones a realizar para conseguirlos.

<http://planestrategico.umh.es/>

**Universidad de Murcia** → El Plan estratégico institucional 2007-2012 ha constado de cuatro fases para su elaboración:

- Fase inicial: Se formula la Misión.
- Fase de diagnóstico: Se realizan diagnósticos externos e internos, así como un análisis DAFO.
- Fase de formulación: Se realiza el posicionamiento, se formulan la visión y la selección de la estrategia.
- Fase de formalización: Se formulan los ejes estratégicos y los objetivos.

<https://www.um.es/web/plan-estrategico/>

**Universidad Politécnica de Cartagena** → En su proceso de elaboración se creó una comisión temporal, delegada del Consejo de Gobierno, para elaborar el I Plan Estratégico de la UPCT.

Con el fin de conocer la opinión de la comunidad universitaria con respecto a la situación actual y futura de la Universidad, se elaboró un cuestionario dividido en 4 bloques (Actividad docente, Investigación, transferencia y empleabilidad, Organización y recursos y Reputación y relación con el entorno). Una vez realizado el análisis de los resultados obtenidos y tenidos en cuenta los aspectos comentados por los encuestados no tenidos en cuenta, se realizó una encuesta más reducida a los grupos de interés externos.

Se realizó una DAFO que incluía, no sólo la visión del grupo de trabajo, sino las opiniones de la comunidad universitaria y grupos de interés externo. Todo ello se utilizó para elaborar el documento final del Plan Estratégico.

La UPCT tiene previsto comenzar en enero su I Plan Estratégico 2021-2025, que consta de 6 líneas estratégicas (Promoción institucional, Excelencia en docencia e investigación, Empresa, emprendimiento y empleabilidad, Internacionalización, Transformación digital y Gobierno y desarrollo sostenible). Cada una de ellas cuenta con diferentes objetivos que recogen, a su vez, diversas acciones a llevar a cabo.

<https://planestrategico.upct.es/>

**Universidad de Salamanca** → Desde el Vicerrectorado de Planificación estratégica y Evaluación se definieron los contenidos del Plan Estratégico, a partir del trabajo y las experiencias expuestas.

Posteriormente, se realizaron reuniones con los representantes de los primeros niveles de decisión de todos los sectores y unidades que forman la Institución en las que se presentaron las conclusiones del trabajo anteriormente realizado.

Una vez creada la Comisión del Plan Estratégico General, integrada por representantes de todos los sectores universitarios, se estructura y da contenido al documento a partir de las iniciativas recabadas.

Sobre el borrador elaborado por la Comisión, el Rector los Vicerrectores y las comisiones elaboraron el proyecto, que fue sometido a debate en Claustro y Consejo de Gobierno. Una vez

realizadas las enmiendas de la comunidad universitaria y de los claustres, se procedió a la aprobación por el Claustro, el Consejo de Gobierno y, finalmente, por el Consejo Social.

El Plan Estratégico de la Universidad de Salamanca (2013-2018) se estructura en seis grandes ejes (Docencia, Investigación, Factor humano, Infraestructuras, Proyecto exterior y Capacidades), que cuentan a su vez con diferentes objetivos estratégicos y operacionales (y acciones vinculadas a ellos) y que están alineados con el resto de líneas estratégicas y programáticas de la Universidad.

[https://www.usal.es/files/PEG-USAL-APROBADO\\_ConsejoSocial.pdf](https://www.usal.es/files/PEG-USAL-APROBADO_ConsejoSocial.pdf)

**Universidad de Vigo** → El último Plan Estratégico se desarrolló entre 2008 y 2012. Actualmente la Universidad de Vigo cuenta con un Plan Estratégico en proceso de elaboración cuya metodología de trabajo es la siguiente:

- Fase 1: Análisis estratégico por parte del Comité de Dirección, nombrado por el Claustro.
- Fase 2: Formulación estratégica con trabajo de los 3 comités específicos: Organización académica, titulaciones e internacionalización, Investigación, transferencia y cooperación internacional e Infraestructuras, gestión, relación con el entorno y sostenibilidad. Estos comités estarán formados por miembros del Equipo de Gobierno, IP de grupos de investigación, administradores, jefes de servicio, representantes del PDI, PAS y estudiantes, miembros del Consejo Social, etc.
- Fase 3: Validación.
- Fase 4: Debate de aprobación en Claustro, Consejo de gobierno y Consejo Social.
- 

<https://www.uvigo.gal/es/universidad/informacion-institucional/planes-politicas/plan-estrategico>

**Universidad de Zaragoza** → Tenía previsto realizar un Plan Estratégico 2016-2020 que finalmente no ha llevado a cabo.

**Universitat de les Illes Balears** → Desde el curso 2012-2013 la UIB no ha realizado, ni siquiera, ningún documento con Objetivos Estratégicos.

<https://governti.uib.es/es/Model-de-Govern-i-Gestio/Plans-i-politica/>

**Universitat de Lleida** → Únicamente ha tenido 2 Planes Estratégicos. El 2º Plan Estratégico, y último, se desarrolló entre 2013 y 2016.

<https://www.udl.cat/ca/organs/vicerectors/vpipe/planificacio/>

**Universitat de Valencia** → Su tercer Plan Estratégico comenzó en 2016 y tenía como horizonte el año 2019. Se estructura en cuatro estrategias: Enseñanza, Investigación, Vida de campus y participación

y Transferencia e innovación. Cada estrategia cuenta con diferentes objetivos estratégicos y, además, cuentan con objetivos estratégicos comunes a las cuatro estrategias.

<https://www.uv.es/uvweb/universidad/es/universitat/plan-estrategico-uv/plan-estrategico-2016-2019/introduccion-1285972477544.html>

## UNIVERSIDADES CON PLANES ESTRATÉGICOS VIGENTES EN 2020:

**Universitat Autònoma de Barcelona** → Su elaboración se concibió como un proceso altamente participativo, en el que se realizaron encuestas cualitativas a los directivos del PDI y el PAS y se realizaron numerosas sesiones de trabajo con personas externas, equipo de gobierno, estudiantes y los equipos motores de cada eje de trabajo (Docencia, Investigación, Transferencia, Comunidad, pertenencia y compromiso, Accesibilidad y sostenibilidad y Campus). Posteriormente, se elaboró un documento síntesis de la fase diagnóstico y se realizaron varias sesiones abiertas de validación de líneas y objetivos estratégicos.

Finalmente, se presentó el "Plan estratégico 2030: Líneas y objetivos estratégicos", se recogieron las opiniones y propuestas de la comunidad universitaria, que dio paso a la reelaboración del documento "Visión UAB 2030), para así poder elaborar el Plan Estratégico 2019-2030 que, en última instancia, fue presentado al Claustro.

La Universidad ha elaborado un Plan Estratégico con un horizonte a largo plazo (2018-2030). Consta de 6 líneas estratégicas (Calidad docente, Responsabilidad social, Comunidad UAB, Campus UAB, Modelo de gobierno eficiente y Proyección internacional) que se estructuran, a su vez, en objetivos y acciones.

<https://www.uab.cat/web/conoce-la-uab/itinerarios/plan-estrategico-2018-2030/eixos-pla-estrategic-2018-2030/cronologia-del-proyecto-1345752328833.html>

**Universidad Autónoma de Madrid** → El proceso de elaboración de la Estrategia UAM2025 se inició en 2014 con la aprobación en Claustro de las líneas generales de actuación, que establecían el marco en el que se debía articular la orientación estratégica de la universidad.

En primer lugar, se hizo un diagnóstico de la situación de la universidad con dos seminarios abiertos a debate (El primero sobre los Desafíos de la Universidad en su entorno social y el segundo dedicado a la financiación y desafíos presupuestarios). Tras estos seminarios, el Consejo de Gobierno aprobó la creación de una Comisión Técnica, de la que formaban parte los representantes de los distintos sectores de la comunidad.

Posteriormente se convocaron diversas reuniones de trabajo entre el equipo de gobierno y los decanos y directores para analizar el diagnóstico de la universidad, tras el que se acordó la visión de la UAM como punto de partida para el diseño de la estrategia.

En 2016 se reunió, por primera vez, la Comisión para la Estrategia UAM2025, con representación de todos los colectivos que integran el Consejo de Gobierno, donde se debatió la propuesta de la visión. A partir de ese momento tuvieron lugar numerosas sesiones para presentar, debatir y consensuar los documentos de las diferentes áreas estratégicas, publicando paralelamente los documentos iniciales de cada área en la red social de la universidad. Ello ha propiciado diversos debates sobre los temas incluidos en la estrategia en los que han participado estudiantes, personal de administración y servicios, docentes e investigadores de todos los centros, cuyas aportaciones, a la vez que las del

Consejo Social, fueron trasladadas a la Comisión para la Estrategia con el fin de elaborar el documento final.

La Estrategia UAM 2025 se aprobó a final de 2016 en Consejo de Gobierno y, posteriormente, por el Consejo Social. Tras este proceso será la Comisión Técnica la encargada de velar por el seguimiento y desarrollo de su contenido, que se concretará en futuros planes específicos.

Este Plan, que finaliza en 2025, cuenta con áreas 6 estratégicas (Compromiso social y sostenibilidad, Estudios, Investigación, Innovación y transferencia de conocimiento, Internacionalización y Tecnologías) que se estructuran, a su vez, en distintos objetivos, en los que proponen sus acciones. Incorporan un apartado de Comunidad universitaria, buen gobierno y transparencia, en el que tienen en cuenta aspectos relacionados con los estudiantes y alumni, el PDI, el PAS y el buen gobierno y la transparencia.

[http://www.estrategiauam2025.uam.es/pdf/UAM\\_Estrategia\\_2025.pdf](http://www.estrategiauam2025.uam.es/pdf/UAM_Estrategia_2025.pdf)

**Universidad de Burgos** → No cuenta con un Plan Estratégico propiamente dicho; se estructura en torno a tres líneas de actuación que tendrán un seguimiento independiente aunque en su conjunto pudiesen componer un Plan Estratégico global. De esta forma, nos encontramos con una Estrategia en materia educativa (2010-2014), una Estrategia en materia de investigación y formación doctoral y un Plan estratégico de Investigación, transferencia del conocimiento e innovación (2019-2024), siendo éste último el más similar a un Plan Estratégico global, con su correspondiente análisis externo y externo y la definición de misión, visión, valores, ejes estratégicos y líneas de actuación.

<https://www.ubu.es/portal-de-transparencia/plan-estrategico>

**Universidad Carlos III de Madrid** → El proceso de elaboración contó con las siguientes fases:

- Fase preliminar: En esta fase se evaluó el anterior plan (2010-2015) y se realizó la propuesta de las nuevas líneas estratégicas, así como de los canales de participación y el análisis comparativo de los planes estratégicos de otras universidades.
- Fase I: En la segunda fase se desarrolló la web del Plan (que recogerá toda la documentación y canales de participación) y el Plan de comunicación del mismo. El proceso de elaboración fue concebido como un proceso participativo, en el que la comunidad universitaria pudo participar tanto de forma individual como por unidades y en seminarios internos. Asimismo, se llevaron a cabo seminarios con personas externas a la comunidad. También en esta fase se llevó a cabo el análisis de las aportaciones recibidas, las iniciativas y las respuestas a los participantes.

Con toda la información recabada, se realizó el documento borrador del Plan Estratégico 2016-2022, que fue presentado y aprobado en Consejo de Dirección.

- Fase II: En esta última fase se llevaron a cabo las modificaciones surgidas del Consejo de Dirección, que dieron como resultado la redacción del Plan Estratégico 2016-2022. Éste fue sometido a exposición pública y, finalmente, aprobado por los órganos de gobierno de la Universidad.

Se trata del II Plan Estratégico (2016-2022) de la Universidad Carlos III. Se estructura en tres niveles: 4 ejes estratégicos (Investigación, Educación, Buen gobierno y Relación con la sociedad), objetivos y estrategias.

<https://www.uc3m.es/conocenos/plan-estrategico-2016-2022>

**Universidad Complutense de Madrid** → Su VI Plan Estratégico está previsto desde 2019 hasta 2021. Cuenta con cuatro Ejes Estratégicos (Control y gestión de los documentos, Relaciones con los centros docentes, Difusión y apoyo a la investigación y Dotación de recursos humanos) que cuentan, a su vez, con determinados objetivos generales y específicos.

<https://www.ucm.es/data/cont/docs/3-2019-01-09-PE19-21.pdf>

**Universidad de Castilla-La Mancha** → Los documentos base están integrados por el Plan Estratégico, el Marco de Financiación y el Contrato-Programa, principales instrumentos de análisis, formulación e implementación de la estrategia UCLM 2020.

Para apoyar los trabajos conducentes a la elaboración del documento base se actuó en dos direcciones relacionadas; Por un lado, acciones dirigidas a dinamizar el proceso de reflexión de la comunidad universitaria sobre los principales retos a los que se enfrentan las universidades mediante la organización de encuentros realizados en los distintos campus y la organización de talleres especializados en cuestiones más técnicas (donde se abordaron diversas cuestiones relacionadas con rankings universitarios y análisis bibliométrico). Por otro lado, acciones dirigidas a estudiar la situación concreta de la UCLM en el ámbito del sistema universitario español e internacional mediante el encargo de informes a expertos de reconocido prestigio en la dirección y gestión de universidades, así como trabajos realizados internamente.

Posteriormente, se realizaron diversos informes que, junto con la reflexión de las sesiones de trabajo, fueron objeto de análisis por el Consejo de Dirección, adecuando las líneas generales del Plan Estratégico al programa electoral del Rector electo. Tras ellos, se comienza con los trabajos relativos a la senda de financiación, intensificando posteriormente los trabajos dirigidos a la definición del modelo de financiación aplicado a la Universidad.

Este Plan Estratégico se entiende como el quinto periodo de planificación, que comienza en 2015 y finaliza en 2020. La estrategia está formada por 16 ejes estratégicos agrupados en función del objetivo al que está previsto que contribuyan. Los 4 objetivos planteados son los siguientes: Talento, Flexibilidad, Especialización e Imbricación.

<https://www.uclm.es/misiones/laucm/consejodedireccion/vep/planificacion>

**Universidad de Cantabria** → Su metodología de elaboración se desarrolló en tres fases:

- Fase de formulación: Su objetivo es elaborar una propuesta inicial del Plan, que fue desarrollada por el Consejo de Dirección.

- Fase participativa: Se articuló un proceso participativo para que la comunidad universitaria contribuyese a la elaboración de la propuesta de Plan Estratégico, iniciada por el Consejo de Dirección. En esta fase, diferentes grupos (con representantes de los diferentes colectivos de la universidad vinculados a cada eje), constituidos según ejes estratégicos y transversales, debatieron sobre objetivos, líneas de acción y acciones.
- Fase de presentación y aprobación: Se recoge el resultado del proceso participativo, se elabora una nueva versión del Plan Estratégico y se presenta en Consejo de Gobiernos y Consejo Social para su debate y aprobación.

Este Plan Estratégico (2019-2023) se desarrolla en 4 ejes estratégicos -ámbitos de actuación en los que se concentra la actividad de la Universidad- (Formación, Investigación y colaboración con empresas, Sociedad y Buen gobierno y comunidad universitaria) y 3 ejes transversales -ámbitos sobre los que hacer hincapié y que afectan al conjunto de ejes estratégicos (Internacionalización, Transformación digital y Estudiantes y empleabilidad).

Cada eje se estructura, a su vez, en Objetivos Estratégicos, Líneas de Acción y Acciones diseñadas para garantizar la consecución de los OE.

<https://web.unican.es/plan-estrategico/Documents/PlanEstrategicoUC2019-2023.pdf>

**Universidad de Córdoba** → El proceso de elaboración se plantea en cuatro fases:

- Fase Preliminar: Es el Consejo de Gobierno el responsable de elaborar una propuesta de bases metodológicas, determinar el horizonte para el Plan, definir las comisiones que intervendrán en el mismo y preparar la documentación de soporte para las diferentes comisiones.
- Fase de análisis estratégico: El Comité Director del Plan Estratégico, formado por el Rector, el Gerente, el Secretario Gral. y los Vicerrectores, es el encargado de revisar y reformular, en su caso, la Misión, Visión y Valores.  
A su vez, establecen las líneas puente entre el primer y el segundo Plan Estratégico, establecen áreas prioritarias, realizan el diagnóstico previo para cada una de estas áreas y proponen al Consejo de Gobierno, para su aprobación, el documento final de análisis y nombramiento de los grupos de trabajos.
- Fase de formulación estratégica: Los grupos de trabajo de las áreas estratégicas, coordinados por el Comité técnico, establecen los ejes estratégicos y los objetivos y acciones a seguir para su cumplimiento. Tras elaborar un documento con las propuestas, se abrió una fase de exposición pública y se nombró un comité externo, auspiciado por el Consejo Social. Las sugerencias de ambos fueron recogidas en el documento que se somete a aprobación por Consejo de Gobierno.
- Fase de validación: Tras la redacción del borrador del Plan, el Comité técnico procede a su revisión y realiza las modificaciones oportunas, que son sometidas a un proceso de consulta a los representantes institucionales y sociales antes de tramitarlo para su aprobación

Se trata del II Plan Estratégico (2016-2020) de la Universidad de Córdoba. Se estructura en cinco niveles: 3 áreas de relevancia institucional (A, Política universitaria y Económica), a las que se encuentran asociados 6 ejes estratégicos (Formación integral, Generación y transferencia del conocimiento, Internacionalización y compromiso social, Optimización y desarrollo de los RRHH,

Organización y financiación y Habitabilidad, accesibilidad y prevención de riesgos laborales. En ellos encontramos diferentes objetivos genéricos, objetivos específicos y acciones.

<https://www.uco.es/transparencia/plan-estrategico>

**Universidad de Huelva** → Desde el gobierno de la Universidad de Huelva se diseñó la inserción de las estructuras participativas con las estructuras de gobierno para hacerlas más eficientes y eficaces. Para desarrollar el Plan Estratégico, se creó un Comité para la Planificación Estratégica, un delegado del Consejo de Gobierno y una Unidad Estratégica Técnica como estructuras de gobierno, mientras que se consideró la Mesa de Concertación, las Mesas Sectoriales y los Talleres de Planificación como estructuras de Participación.

Se desarrollaron las estructuras de participación acordadas en la metodología de planificación, reuniendo 11 talleres a los que fue convocada toda la comunidad universitaria, proponiendo tres objetivos de la Planificación Estratégica. Posteriormente se reunió la Mesa de Concertación, desde donde se realizaron propuestas para definir la visión y orientar la planificación estratégica de la Universidad.

El Plan Estratégico de la UHU (2019-2021), que puede ser considerado como el V Plan de la UHU, se estructura en siete ejes estratégicos (Personas, Docencia, Investigación, Economía y contratos programas, Infraestructuras, Relaciones institucionales e internacionales y Gobernanza, igualdad y TIC), los cuales se estructuran, a su vez, en otros dos niveles: Líneas estratégicas y Acciones estratégicas.

[http://transparencia.uhu.es/transparenciaUHU/node/2540/download/plan\\_estrategico.pdf](http://transparencia.uhu.es/transparenciaUHU/node/2540/download/plan_estrategico.pdf)

**Universidad de Jaén** → El proceso de elaboración del III Plan estratégico de la Universidad de Jaén (PEUJA3-25) contempla cuatro fases:

- Fase preliminar: Se define la estructura asociada al proceso de elaboración del plan estratégico, se determina su duración, las áreas clave, la identificación de las fuentes de información y la definición del plan de comunicación asociado al proceso de formulación y validación del Plan Estratégico.

Las estructuras asociadas al proceso de elaboración son el Consejo de Dirección (encargado de las fases preliminar y de análisis estratégico), el Comité Director del Plan Estratégico (comisión delegada del Consejo de Gobierno en materia de Planificación Estratégica y encargada de la fase de formulación estratégica) y el Comité Técnico del Plan Estratégico (asesora y asiste técnicamente al Consejo de Dirección y al Comité Director).

Como fuentes documentales se utilizan principalmente los datos internos; para los datos comparados se utiliza el Sistema Integrado de Información Universitaria (SIIU), el Distrito Único Andaluz (DUA) y distintos informes autonómicos y nacionales sobre los cortes transversales o la evolución de distintos indicadores de la actividad universitaria. Asimismo, se utilizan los rankings universitarios nacionales e internacionales de mayor prestigio como fuentes de información comparada.

- Fase de diagnóstico estratégico: Esta fase se realiza por el Consejo de dirección, coordinado por el vicerrector de estrategia y asesorado por el Comité técnico del plan estratégico. El objetivo de esta fase es la realización del diagnóstico estratégico (Análisis DAFO) que incluirá una comparación con otras Universidades del entorno en materia de calidad, eficiencia, eficacia, satisfacción de los clientes/usuarios y la valoración de la imagen de la universidad. El resultado del DAFO se revisa y valida por el Comité Director del Plan estratégico, permitiendo una redefinición de la Misión, Visión y Valores de la universidad, así como la identificación de los factores críticos de éxito necesarios para llevar a cabo la misión y para progresar hacia la visión o imagen deseada de la universidad.
- Fase de formulación estratégica: Se realiza por el Comité director del Plan estratégico a partir de la propuesta inicial elaborada por el vicerrectorado de estrategia y el Comité técnico del Plan estratégico. En esta fase se debaten los grandes objetivos estratégicos de la universidad, se justifican y describen los objetivos estratégicos y se establecen los indicadores
- Fase de validación: En esta fase, realizada por el Comité técnico, se realiza una revisión técnica del plan, presentándose a la comunidad universitaria por parte del vicerrectorado y recogiendo propuestas de mejora, para terminar elaborando el documento final del PEUJA3-25 que será elevado al Consejo de Gobierno y el Consejo Social para su aprobación.

El II Plan Estratégico de la Universidad de Jaén abarca de 2014 a 2020, estando ya aprobado (16/12/2020) el tercer Plan Estratégico, que está previsto que se desarrolle desde 2021 hasta 2025.

<https://www.ujaen.es/gobierno/planeuja/>

[https://www.ujaen.es/gobierno/vicplan/sites/gobierno\\_vicplan/files/uploads/node\\_seccion\\_de\\_micrositio/2020-12/PEUJA3-25\\_16122020\\_CG.pdf](https://www.ujaen.es/gobierno/vicplan/sites/gobierno_vicplan/files/uploads/node_seccion_de_micrositio/2020-12/PEUJA3-25_16122020_CG.pdf)

**Universidad de La Laguna** → Para elaborar este Plan estratégico se realizaron una serie de entrevistas y talleres para conocer la opinión de personas pertenecientes a la comunidad universitaria y externas a ella. Con ellas se realizó un diagnóstico y, seguidamente, se generó una visión y una misión que identificara a los actores principales de la universidad y su entorno.

A partir de aquí se generan tres líneas estratégicas que permiten englobar los principales retos de la Universidad, se informó a los agentes internos y externos de la Universidad, escuchando e integrando sus visiones y sugerencias.

Este Plan Estratégico (2018-2021) se estructura en tres estrategias (Talento, Adaptación y Respuesta a la complejidad social), que llevan consigo 20 proyectos que tratan de dar respuesta a las necesidades de mayor impacto y relevancia que tendrá que afrontar la Universidad.

<https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/14011/WEB%20GUI%CC%81A%20Plan%20Estrate%CC%81gico%20UULL%202019.pdf>

**Universidad de Las Palmas de Gran Canaria** → Para su elaboración se ha utilizado la metodología del diamante estratégico, un modelo que permite definir y considerar todas las piezas de una estrategia de manera combinada y no aislada.

Se definieron siete "Arenas estratégicas": Talento y modelo de aprendizaje, Estudiantes, Modelo de gestión, Ecosistema, Valorización, Investigación e Internacionalización.

Éste es el IV Plan Estratégico Institucional, y se desarrolla entre los años 2015 y 2018 (con una modificación posterior de los Retos y Acciones, que prolonga la vida del Plan hasta 2020).

<https://www.ulpgc.es/vcoordinacion/plan-estrategico>

**UNED** → La UNED comenzó en febrero de 2019 con los trabajos de elaboración del nuevo Plan Estratégico. El equipo responsable de su elaboración (Vicerrectorados de Economía y Política institucional y relaciones institucionales) llevó a cabo una tarea previa de análisis de diferentes instituciones universitarias y de sus planes estratégicos, a la vez que planificaban el proceso de elaboración en cuatro fases:

- Análisis estratégico: Análisis de la situación de la Universidad. Trabajo con diferentes vicerrectorados, Gerencia y Secretaría general para contrastar las propuestas del programa del Rector con la situación real. Con ello se conforma el diagnóstico inicial.
- Definición estratégica: Se organizaron dos sesiones de trabajo con el Consejo de dirección para revisar la Misión, Visión y los Valores, a partir de los cuales se comienza con la elaboración de la propuesta preliminar del Plan Estratégico (13 sesiones de trabajo con los 11 vicerrectorados, Gerencia y Secretaría general)
- Participación de la Comunidad universitaria: La propuesta fue sometida a consulta pública a través de un proceso participativo en línea. Las propuestas fueron analizadas por las 13 unidades y se incorporaron y modificaron las actuaciones que fueron oportunas.
- Presentación del Plan. El documento final se presentó, en Claustro y Consejo de Gobierno, a primeros de julio de 2019 tras 5 meses de trabajo.

La implementación y seguimiento del Plan se realizará a través de planes de acción anuales, que incluirán las actuaciones a llevar a cabo en el año de referencia, e informes de seguimiento que evaluarán el grado de cumplimiento y los resultados.

El Plan Estratégico, que se desarrollará entre 2019 y 2022, cuenta con 3 ejes estratégicos (Educación, Investigación y transferencia y Gobernanza y gestión) y 3 ejes transversales (Transformación digital, Internacionalización y Sociedad y objetivos de desarrollo sostenible), que cuentan, a su vez, con diferentes objetivos estratégicos.

<https://descargas.uned.es/publico/pdf/planestrategico.pdf>

**Universidad Pablo de Olavide** → El Plan estratégico fue elaborado siguiendo 4 etapas:

- Gestación: Parte de una propuesta elaborada desde el Vicerrectorado de Estrategia, Empleabilidad y Emprendimiento que se presenta al Equipo de Dirección sobre su enfoque y su estructura vertebradora. Las primeras aportaciones desde el Equipo de Dirección fueron

- realizadas a partir de dos sesiones de trabajo basadas en el autodiagnóstico interno y en la evaluación del plan estratégico anterior. Se consensuan los 5 grandes pilares estratégicos.
- Consulta y participación: Talleres con los distintos grupos de interés universitarios: Equipos Directivos, Responsables del Personal de Administración y Servicios, Estudiantes y Egresados, Personal Docente e Investigador, Personal de Administración y Servicios en general y Empresas e instituciones como grupo de interés externo. En estas sesiones de trabajo se debatieron y recabaron ideas y propuestas grupales en relación a cada una de las cinco grandes estrategias.
  - Elaboración de primer borrador: Una vez desarrollados los talleres participativos, se abrió una nueva fase de análisis y reflexión por parte de los miembros del equipo de dirección con objeto de incorporar y definir una primera propuesta. A tal fin, se llevaron a cabo una serie de entrevistas individualizadas con los distintos vicerrectores y vicerrectoras, culminando este proceso con una dinámica basada en la metodología LEGO® Serious Play® (LSP).
  - Exposición pública: A propuesta del Consejo de Dirección, una versión preliminar del Plan Estratégico se sometió a exposición pública para que la comunidad universitaria formulase sugerencias y propuestas previa a su aprobación definitiva por parte del Claustro.

Este cuarto Plan estratégico (2018-2020) se vertebra mediante cinco pilares estratégicos globales y transversales: Atracción y promoción de talento, Compromiso y transformación social, Internacionalización, Innovación digital y Comunicación y posicionamiento estratégico.

[https://www.upo.es/cms1/export/sites/upo/rectorado/vicerrectorado/estrategia/documentos/pla\\_n-estrategico-2018-2020.pdf](https://www.upo.es/cms1/export/sites/upo/rectorado/vicerrectorado/estrategia/documentos/pla_n-estrategico-2018-2020.pdf)

**Universidad País Vasco** → Este Plan Estratégico se ha elaborado a través de un proceso participativo que ha incluido a diferentes colectivos de la Universidad y de la sociedad. Se ha desarrollado en tres fases:

- La fase preliminar, en la que se ha redactado un documento de bases que ha sido aprobado en el Claustro.
- La segunda fase, o fase intermedia, ha consistido en la articulación de un proceso participativo en el que la comunidad universitaria y la sociedad han contribuido a la propuesta de Plan Estratégico. En ella se han definido las líneas estratégicas y las acciones para alcanzar los objetivos estratégicos de cada eje. Para ello, se ha contado con dos instancias de participación: una interna (la cual se ha articulado en comisiones de trabajo, formadas por representantes de los diferentes colectivos de la Universidad, constituidas para cada eje) y otra externa (para cuya organización se ha contado con el Consejo Social, al que se le solicitó una forma de canalizar las aportaciones de la sociedad para cada uno de los grupos de trabajo).
- En la fase final se recogió el resultado del proceso participativo anterior y se elaboró el Plan Estratégico, en el que se han incluido las líneas estratégicas, las acciones y los indicadores para su presentación, debate y aprobación en el Consejo de Gobierno.

La Universidad del País Vasco cuenta con un Plan Estratégico (2018-2021) estructurado en 5 ámbitos (llamados ejes) que cuentan con diversos objetivos y acciones.

<https://www.ehu.eus/es/web/idazkaritza-nagusia/plan-estrategikoa-2018-2021?inheritRedirect=true>

**Universidad Politécnica de Valencia** → Este 2º Plan (2015-2020) se basa en 5 retos estratégicos:

- Ser un referente en formación de calidad orientada a las necesidades de la sociedad.
- Desarrollar una investigación relevante y de impacto.
- Transferir sus resultados a nivel nacional e internacional.
- Ser considerada un aliado estratégico por universidades, empresas e instituciones a nivel global.
- Destacar por sus compromisos en materia de responsabilidad social como universidad pública.

A partir de ellos, se definieron 21 proyectos estratégicos, con sus correspondientes objetivos, indicadores y planes de acción.

[https://www.upv.es/noticias-upv/documentos/plan\\_estrategico\\_upv2020.pdf](https://www.upv.es/noticias-upv/documentos/plan_estrategico_upv2020.pdf)

**Universidad Pompeu Fabra** → Para elaborar el Plan estratégico se llevó a cabo un análisis de cuarenta instituciones universitarias de todo el mundo y de sus planes estratégicos. Partiendo de este estudio, y con el asesoramiento de un grupo de reflexión, se definió la metodología de trabajo para el desarrollo del Plan. A su vez, se encargaron a los servicios y unidades competentes siete informes y estudios sectoriales que aportasen datos cuantitativos sobre docencia, transferencia, investigación, recursos humanos, internacionalización, responsabilidad social e inserción laboral, a la vez que se encargaron dos estudios externos (una encuesta de conocimiento e identidad de la UPF y un análisis bibliométrico comparativo con otras siete universidades de referencia). A partir de estos informes surge una diagnosis inicial, punto de partida para el proceso participativo.

Para el proceso participativo se formaron cinco grupos de trabajo (con participación de miembros de la comunidad universitaria, antiguos alumnos y miembros del Consejo Social) cuya labor culminó en la elaboración de un informe específico para su ámbito, que incorporaba elementos de diagnosis y propuestas estratégicas concretas. A su vez se realizaron mesas redondas y conferencias, de forma que se fomentase la reflexión y el debate, así como foros abiertos a la comunidad, que permitieron recoger propuestas de mejora, y mecanismos de participación en línea.

Éste es el primer Plan Estratégico (2016-2025) de la Universidad Pompeu Fabra. Se estructura en dos niveles: 5 ámbitos estratégicos (Docencia, Investigación, Entorno y proyección, Comunidad y Financiación y gobernanza) y estrategias, estimulados por ejes transversales.

<https://www.upf.edu/documents/3151170/3417390/Plan+Estrategico+UPF+-+cast.pdf/13593bef-2870-461a-acb7-dea0281ea59d>

**Universidad Pública de Navarra** → Este Plan, elaborado con un proceso más simple, rápido y ágil que en anteriores, pero no por ello menos participativo, distingue 4 fases en su elaboración:

- Metodología e inicio del proceso: En esta fase se forma el comité director, el comité ejecutivo y la comisión mixta. Posteriormente, se define la metodología para la elaboración del Plan, así como la Misión, Visión y Valores del mismo. Por último, se recogen aportaciones de la comunidad universitaria de cara al diagnóstico y el plan de actuación.
- Definición de las Bases Estratégicas: Se realizó un diagnóstico de la situación y se definieron los ejes estratégicos, y las líneas y objetivos estratégicos. Posteriormente, se evaluaron las bases estratégicas en la Comisión Mixta y se presentó la propuesta a la comunidad universitaria y a personas expertas externas a la comunidad.
- Plan de Acción: Se forman 7 grupos de trabajo (uno por cada ámbito), se definen las acciones estratégicas para cada uno de ellos y se presentan y discuten estas acciones estratégicas en sesiones de trabajo. Posteriormente se seleccionan los indicadores, se elabora el cuadro de mando y se redacta el plan.
- Presentación y Aprobación del Plan Estratégico: Se realiza la presentación pública y la apertura de la plataforma web para la recogida de sugerencias, que motivarán la revisión del Plan y la preparación del documento final. Éste será aprobado por el Consejo de Gobierno y, posteriormente, por el Consejo Social.

Se trata del V Plan Estratégico de la UPNA (2020-2023), el cual recoge 7 ámbitos (Formación, Investigación, Proyección, Personas, Internacionalización, Desarrollo digital y Recursos) que incluirán acciones estratégicas que, debido a su dimensión, requerirán un despliegue en un plan de actuación detallado que incluya hitos temporales intermedios que faciliten su seguimiento.

[https://www2.unavarra.es/gesadj/seccionActualidad/plan-estrategico/Plan\\_Estregico\\_2020\\_CASTELLANO.pdf](https://www2.unavarra.es/gesadj/seccionActualidad/plan-estrategico/Plan_Estregico_2020_CASTELLANO.pdf)

**Universidad Rey Juan Carlos →** El proceso de elaboración del Plan puede dividirse en 3 fases: Fase inicial de análisis, Fase de síntesis y redacción y Fase de aprobación y difusión.

En la primera de ellas se revisó el plan anterior y otros planes estratégicos de otras universidades públicas españolas, así como información del SIIU y de la CRUE. Todo ello sirvió para crear una serie de documentos de cara a discutirlos con los equipos decanales y los departamentos.

En la segunda fase, el Vicerrectorado de Planificación y Estrategia realizó un trabajo de síntesis, ordenamiento y cohesión de las aportaciones recibidas y generó un documento que fue presentado a la comisión de redacción del Plan Estratégico, que realizó una versión definitiva del Plan. Ésta fue sometida a exposición pública y modificada tras las aportaciones.

Finalmente, el Plan Estratégico URJC 2020-2025 fue aprobado en Consejo de Gobierno y por el Claustro, posteriormente.

Consta de 4 Ejes estratégicos (Docencia, Investigación y transferencia de conocimiento, Personas y recursos y Desarrollo institucional, gestión y buen gobierno) que cuentan, a su vez, con diferentes objetivos estratégicos.

<https://www.urjc.es/2-uncategorised/277-plan-estrategico>

**Universidad de Sevilla** → Los trabajos para elaborar el Plan Estratégico comenzaron con el análisis de planes estratégicos de múltiples instituciones universitarias de todo el mundo. Partiendo de este estudio y con el asesoramiento del Grupo Cero, se definió la metodología de trabajo del Plan. El Grupo Cero fue el encargado de coordinar las etapas del desarrollo del Plan, compilar la información recibida y presentar las propuestas definitivas a los órganos competentes, así como de elaborar los documentos de apoyo al proceso de reflexión y diagnosis.

El proceso participativo se articuló a través de tres vías: los grupos anticipa (de carácter fundamentalmente asesor, que contaban con miembros de todos los grupos de la comunidad universitaria), el banco e ideas y las encuestas de opinión (ambos disponibles en la web, recogieron las propuestas de la comunidad, que fueron tenidas en cuenta por el Grupo Cero para la elaboración del documento).

El Plan Estratégico 2018-2025 se estructura en tres grandes ejes interconectados entre sí (Identidad Universidad de Sevilla –establecer “Qué queremos ser”-, Generar valor a través del conocimiento – trata temas relacionados con docencia, investigación, transferencia y cultura- y Construyendo para el futuro –identifica las herramientas transversales que desempeñarán un papel clave en la consecución de los objetivos-).

Cada uno de estos ejes se divide en un conjunto de líneas (7 en total) en las que se despliega el plan.

<http://planestrategico.us.es/>

**Universidad de Valladolid** → (2018-2022) No cuenta con un III Plan Estratégico como tal, sino con líneas de actuación que se reformulan cada curso escolar.

<http://portaldetransparencia.uva.es/documentos/Lineas-de-actuacion-2020-2021.pdf>

**Universidade da Coruña** → El trabajo de elaboración de este Plan fue muy participativo:

En primer lugar, se creó una Comisión de estrategia, a propuesta del Consejo de Dirección, que se encargó de desarrollar la metodología y planificación.

Posteriormente, discutió y aprobó una propuesta de áreas estratégicas, para las que se constituirían grupos de trabajo específicos.

Asimismo, la Comisión de Estrategia redactó la propuesta de Misión, Visión y Valores, aprobados posteriormente por el Consejo de Gobierno y el Claustro Universitario.

Seguidamente, se procedió a la composición de cinco grupos de trabajo (uno por cada área estratégica) en los que estaban incluidos todos los colectivos de la comunidad universitaria. Gracias a éstos se realizaron los trabajos de análisis y planificación, y sus propuestas fueron evaluadas y aprobadas por el Comité de Estrategia, procediendo a su exposición pública. Tras ello, se analizaron las alegaciones presentadas y se aprobó el Plan por el Comité de estrategia y, posteriormente, por el Claustro.

Este segundo Plan de la Universidade da Coruña, el Plan Estratégico UDC 2020 (2013-2020), se estructura según 5 áreas estratégicas (Docencia y aprendizaje, Investigación, innovación y transferencia, Responsabilidad social, Internacionalización y Financiación y uso eficiente de los recursos), las cuales recogen, a su vez, diferentes objetivos estratégicos y líneas de actuación. Asimismo, se consideran los ámbitos transversales de Personas, Proyección en la sociedad y Uso de nuevas tecnologías.

Todas las áreas estratégicas cuentan con indicadores y objetivos específicos.

[https://www.udc.es/es/gobierno/equipo\\_reitoral/vepes/planificacion\\_estratexica/](https://www.udc.es/es/gobierno/equipo_reitoral/vepes/planificacion_estratexica/)

**Universidade de Santiago de Compostela** → Su proceso de elaboración se desarrolla en 3 fases:

- Definición del marco estratégico: El Consejo de Gobierno se encargó de establecer el marco estratégico global, los ámbitos, las líneas estratégicas, la misión, visión y valores de la Universidad.
- Definición de objetivos y actuaciones: Una vez aprobado el marco estratégico por el Consejo de Gobierno, se forman 4 grupos de trabajo específicos (con representación de todos los sectores de la comunidad universitaria), que se encargarán de realizar el análisis DAFO, definir los objetivos estratégicos, actuaciones e indicadores para cada uno de los cuatro ámbitos estratégicos.
- Elaboración del documento final: El equipo de gobierno analizó las conclusiones de los grupos de trabajo para unificarlas. El resultado fue el documento del Plan Estratégico, que fue puesto a disposición de la Comunidad Universitaria y de los miembros del Claustro, para su aprobación.

Su Plan Estratégico comprende desde 2011 hasta 2020. Se estructura en 4 ámbitos de actuación (Personas, Actividad universitaria, Gestión institucional y Relación con el entorno), divididos a su vez en líneas estratégicas, objetivos y actuaciones.

<https://www.usc.es/export9/sites/webinstitucional/gl/servizos/calidade/descargas/Planificacion/planEstratexicoUSC.pdf>

**Universitat de Barcelona** → El proceso de elaboración de este Plan, que ha durado año y medio, se ha basado en cuatro grupos de trabajo (cada uno dedicado a un objetivo estratégico) formados por miembros de la comunidad universitaria y personal externo. Durante la elaboración del documento se fueron organizando jornadas abiertas a la comunidad universitaria con expertos universitarios de prestigio, siendo las aportaciones de estas sesiones, así como otros documentos de interés, puestos a disposición de la comunidad universitaria.

Posteriormente, una vez recibido el documento base por parte del Rector y el Consejo Social, se inicia una etapa de participación, con presencia de alumnado, PDI, PAS, cargos académicos, miembros del Claustro y representantes de la sociedad, en la que el debate se centra sobre los temas clave que los grupos de trabajo consideran que necesitan el impulso de la comunidad universitaria. Sus aportaciones se recogerán en el documento base del Plan marco.

Este Plan Marco (2008-2020) se centra en cuatro objetivos estratégicos: Educación, Investigación, Recursos humanos y organización y Financiación y gobernabilidad.

[http://www.ub.edu/horitzo2020/docs/pla\\_marc\\_ub\\_horitzo2020\\_es.pdf](http://www.ub.edu/horitzo2020/docs/pla_marc_ub_horitzo2020_es.pdf)

**Universitat de Girona** → Su elaboración se estructura en 4 fases; En la primera fase se procede a realizar un análisis de datos y entrevistas con 25 agentes externos, a la vez que se desarrollan 6 talleres transversales (Aprender, Experiencia de campus, Universidad y mundo del trabajo, Investigación y valorización, Exrectores y candidatos, Consejo de gobierno) con miembros de la comunidad universitaria.

En la segunda fase se realiza un diagnóstico de la situación de la Universidad, así como la definición de las hipótesis de partida.

En la tercera fase se presentan las hipótesis de partida en diferentes reuniones con decanos y directores, ex rectores y candidatos, estudiantes, PDI, PAS, administradores de campus y personas externas y, tras ello, se crean nuevos grupos de trabajo para debatir sobre las tres hipótesis de singularización (Suma de inteligencias, Desarrollo sostenible y Talento emprendedor).

En la última fase se procede al debate y aprobación del Plan por el Claustro, así como en Consejo de Gobierno. A partir de este momento, se procederá al despliegue de las líneas estratégicas.

Este tercer Plan Estratégico comprende la década que va de 2019 a 2030. Consta de 7 líneas estratégicas (Aportar innovación sociocultural y socioeconómica al territorio, Ofrecer un aprendizaje integral y de valor para los estudiantes, Aprender en la suma de inteligencias, Investigar desde la suma de inteligencias, La suma de inteligencias para el impacto social, Talento para la suma de inteligencias y Dar a conocer la Universidad de la suma de inteligencias), cada una de las cuales recogen diferentes objetivos.

<https://www.udg.edu/es/transparencia/Govern-obert/Plans-estrategics>

**Universitat Politècnica de Catalunya** → La UPC cuenta con un Plan de Actuaciones 2018-2021, en el que se encuentran recogidos 7 compromisos y 12 retos u objetivos estratégicos: Disponer de una oferta académica de calidad orientada a satisfacer las necesidades de la sociedad, Incrementar el número de estudiantes que acceden a la UPC, Conseguir la formación integral del estudiantado como un eje vertebrador de la actividad de la Universidad, Reforzar el vínculo entre la UPC y sus titulados (alumni), Consolidar el posicionamiento de la UPC como una universidad líder en los ámbitos de investigación que le son propios, Consolidar el posicionamiento de la UPC como una Universidad líder en transferencia e intercambio de conocimiento y tecnología, Promover una estructura más federal, transparente y participativa para la UPC favoreciendo el orgullo de pertenencia e identificación con la institución, Transformar la UPC en una universidad plenamente digital, Diseñar un plan estratégico de personal negociado con la Administración y de acuerdo con las unidades, Ser líderes de opinión en temas propios de la Universidad, Incrementar el compromiso de la UPC con la sociedad y el territorio e Incrementar la sostenibilidad financiera de la Universidad para garantizar la excelencia de la actividad académica que se desarrolla.

[https://plaactuacions.upc.edu/ca/shared/pla-actuacions-upc-2018-2021\\_.pdf](https://plaactuacions.upc.edu/ca/shared/pla-actuacions-upc-2018-2021_.pdf)