



Oficina de  
Dirección Estratégica

PLAN ESTRATÉGICO  
INSTITUCIONAL 2007-2012  
UNIVERSIDAD DE MURCIA

**Informe de Seguimiento**



## **Contenidos**

### **1 Introducción**

### **2 Organización del Trabajo**

#### **2.1 Oficina de Dirección Estratégica**

#### **2.2 Comité Estratégico**

#### **2.3 Mesas Sectoriales**

#### **2.4 Grupos de Trabajo**

### **3 Plan de Trabajo**

#### **3.1 Tareas Realizadas**

#### **3.2 Resultados**

#### **3.3 Acciones Inmediatas**





## 1 Introducción

El principal propósito de este proceso es la implantación de un Sistema de Dirección Estratégica en la Universidad de Murcia para lo que se precisa la elaboración del Plan Estratégico Institucional, de una forma participativa y abierta, y su posterior ejecución y evaluación.

Dicho Plan, que tendrá ámbito corporativo y alcance desde 2007 a 2012, marcará los objetivos estratégicos y las líneas de actuación futuras de todos los colectivos de la Universidad para alcanzar y mantener (hacer sostenible) un posicionamiento competitivo ante los futuros cambios del entorno, así como definirá los indicadores clave (Cuadro de Mando Integral) que servirán de herramienta de seguimiento y evaluación del mismo.

En su ejecución, además de la puesta en marcha de las acciones estratégicas en él descritas, se definirán y elaborarán los diferentes planes estratégicos y operativos de las unidades de negocio y funcionales (docencia, investigación, extensión universitaria, internacionalización, transferencia de conocimiento, centros, departamentos, servicios, etc.) de la Universidad. Eso permitirá concretar las líneas de actuación y refinar los indicadores clave, acercando y adecuando la implantación de la estrategia corporativa definida a la realidad universitaria e integrando la misma con la función de calidad y las perspectivas de mejora.

A tal fin, ya está nombrado el Delegado del Rector para el Plan Estratégico que será la figura responsable encargada de la coordinación general de las tareas involucradas en esta línea; se ha puesto en marcha de la Oficina de Dirección Estratégica y nombrado el Coordinador de la misma; se han designado los miembros del Comité Estratégico, que ya están desarrollando tareas de análisis externo y formulación estratégica; y se han seleccionado los componentes de las Mesas Sectoriales para la tarea de análisis interno.





## 2 Organización del Trabajo

Para el desarrollo del proceso, se ha definido un plan de trabajo, con la consiguiente organización del mismo. En la Figura 1 se plasma la organización y diagrama de enlace entre las diferentes unidades de trabajo implicadas y los órganos de gobierno.

En los apartados siguientes se detallan las responsabilidades y los cometidos de las unidades de trabajo definidas.

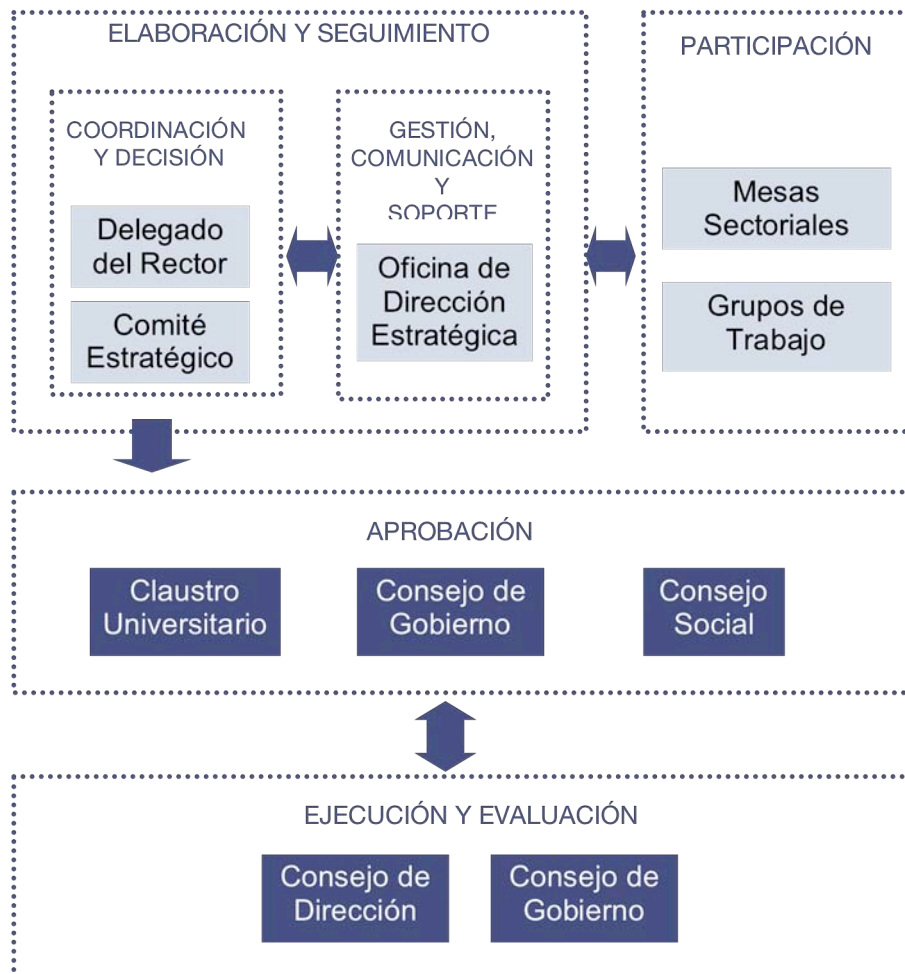


Figura 1: Unidades y Responsabilidades.

### 2.1 Oficina de Dirección Estratégica

La Oficina de Dirección Estratégica (en adelante ODE) es la unidad de carácter técnico que se crea para llevar a cabo tareas de asesoramiento, de gestión y de difusión como apoyo al desarrollo y la implantación de un Sistema de Dirección Estratégica en la Universidad de Murcia.



Un Sistema de Dirección Estratégica es, básicamente, un conjunto coherente y estructurado de directrices y objetivos que debidamente implantado, sirve tanto de vehículo como de instrumento de orientación y de coordinación de todas las áreas de actividad, permite integrar y armonizar de una manera sostenida todas las iniciativas de mejora, y que además, a través de los flujos de información que genera la continua realimentación, se convierte en el esquema de participación y de aprendizaje organizacional fundamental para adquirir las capacidades necesarias de una gestión cada día más exigente y basada en un conocimiento profundo de la dinámica del entorno y de los procesos internos. El elemento base un Sistema de Dirección Estratégica es un Plan Estratégico (acciones e indicadores).

### 2.1.1 Las Funciones de la Oficina de Dirección Estratégica

#### Generales.

- Asesoramiento en la implantación del Sistema de Dirección Estratégica.
- Promoción de la investigación y la difusión de los Sistemas de Dirección Estratégica aplicados al ámbito Universitario, con un enfoque orientado a la mejora de los sistemas organizativos apoyada en la Innovación y la Gestión Tecnológica del Conocimiento.

#### Planificación y Evaluación Estratégica.

- Gestión y soporte en la elaboración de los Planes Estratégicos Institucional y Sectoriales.
- Desarrollo de los Cuadros de Mando Integral Institucional y Sectoriales, así como el seguimiento de la implantación del sistema informatizado para el cálculo de indicadores clave.
- Asesoramiento y apoyo en la elaboración de los Planes Operativos de las unidades funcionales.
- Apoyo y soporte al Control y Evaluación Estratégicas.

#### Comunicación, Formación y Prospectiva Estratégica.

- Gestión y mantenimiento del Plan de Comunicación Estratégica.
- Diseño y coordinación de programas de formación en liderazgo, funciones y habilidades directivas.
- Promoción y coordinación de actividades de difusión y concienciación relevantes con el interés de la Dirección Universitaria y Estratégica.
- Identificación de datos y fuentes de información que faciliten la Planificación y el Control Estratégica a nivel Institucional.
- Realización de análisis prospectivos y de *benchmarking*.

Para llevar adelante las funciones descritas, la ODE contará con la estructura y el personal adecuados y así mismo podrá recibir la asistencia técnica puntual de un Comité Externo de Expertos en ciertas tareas del Plan de Trabajo. Su organigrama es el que se muestra en la Figura 2.



**Figura 2:** Organigramma de la ODE.

## 2.2 Comité Estratégico

- Presidido por el Rector de la Universidad.
- Miembros (aproximadamente 30 personas).
  - Delegado del Rector para el Plan Estratégico.
  - Coordinador del Consejo de Dirección.
  - Delegado del Rector para la Calidad.
  - Gerente de la Universidad.
  - Coordinador de la ODE.
  - Un conjunto designado de miembros de la comunidad universitaria.
- La Coordinación general corresponderá al Delegado del Rector del Plan Estratégico, y actuará como secretario del Comité el Coordinador de la ODE.

### 2.2.1 Funciones del Comité Estratégico

- Elaboración de propuestas y toma de decisiones principalmente en las tareas de Inicio, Diagnóstico y de Formulación Estratégica.
- Elaborar el Documento Base de Planificación.
- Supervisión general de la elaboración del Plan Estratégico Institucional y los subsiguientes Planes Estratégicos y Operativos Sectoriales.
- Revisar la documentación necesaria y coordinar las tareas de las Mesas Sectoriales y de los Grupos de Trabajo por Ejes Estratégicos.
- Elevar para su aprobación los diferentes entregables del Plan Estratégico Institucional 2007-2012.



### 2.3 Mesas Sectoriales

Se proponen nueve Mesas Sectoriales, una por cada una de las grandes áreas temáticas, en total, seis, que abordarán el análisis estratégico desde la perspectiva de la Docencia, la Investigación, la Transferencia de Conocimiento, los Recursos Humanos, las Infraestructuras, las Relaciones con su entorno y los Servicios correspondientes y relativos a sus respectivas áreas.

- Las áreas temáticas serán:
  - Ciencias de la Salud, Veterinaria y Tecnología Agroalimentaria.
  - Ciencias Experimentales y Matemáticas.
  - Ciencias de la Educación, del Comportamiento y de la Actividad Físico-deportiva.
  - Arte, Letras y Humanidades.
  - Ciencias Jurídicas, Políticas, Económicas y del Trabajo.
  - Ciencias y Tecnologías Información y Comunicación.
- Una de Relaciones con la Sociedad, en su contexto más general posible.
- Dos por los ámbitos de los Servicios Corporativos Universitarios, una focalizada en los Servicios Administrativos y de Gestión y, otra, hacia los Servicios de Soporte, Extensión Universitaria y Técnicos.

La Composición de cada una de estas nueve Mesas Sectoriales debe estar entre 15 y 25 miembros.

Para la designación de los miembros de las Mesas Sectoriales se contará explícitamente con la contribución de las diferentes Juntas de Centro y de las jefaturas de Área y de Servicio.

La función fundamental de las Mesas Sectoriales es la de analizar, desde su perspectiva sectorial, internamente a la Universidad de Murcia, aportando una crítica constructiva de los activos y los factores de influencia presentes en las diferentes actividades en base a la cuál propondrán las Fortalezas y las Debilidades existentes en nuestra organización universitaria.

### 2.4 Grupos de Trabajo

En el Documento Base de Planificación se establecerán una serie de Ejes Estratégicos, resultado de la formulación de la estrategia de la Universidad de Murcia. Para cada Eje Estratégico se debe realizar una planificación de acciones conducentes al logro de los objetivos marcados en dichos ejes, así como los indicadores, roles y responsabilidades y planes de contingencia.

- Se constituirá un Grupo de Trabajo por cada Eje Estratégico.
- La Composición de cada uno de estos Grupos de Trabajo debe estar entre 15 y 25 miembros.





La función básica de cada uno de los Grupos de Trabajo será, para su Eje Estratégico: Desarrollar el Plan de Acciones Estratégicas, elaborar la Matriz de Recursos y Responsabilidades, y plantear los Planes de Monitorización y de Contingencia.

### 3 Plan de Trabajo

La Tabla siguiente temporaliza y describe las tareas concretas a realizar por las Unidades descritas en el apartado anterior.

<b>FASE 0: Inicio</b>			
<b>TAREA</b>	<b>ENTREGABLES</b>	<b>AGENDA</b>	<b>AGENTES</b>
<b>Inicio</b>	Documento Guía, Metodología Organización del Trabajo y Plan de Comunicación	Enero-Febrero 2007	ODE, Comité Estratégico y Consejo de Dirección
<b>Aprobación y Difusión</b>	Plan de Trabajo y de Comunicación	Marzo 2007	Consejo de Gobierno
<b>FASE 1: Formulación Estratégica</b>			
<b>Comunicación y Participación</b>	Diferentes acciones y soportes de Comunicación y Participación hacia la Comunidad Universitaria y la Sociedad, en general	De forma continuada a partir de Marzo de 2007	ODE, Comité Estratégico y Consejo de Dirección
<b>Diagnóstico</b>	Análisis Interno y Externo. Matrices DAFO sectoriales y Matriz DAFO Institucional		ODE, Comité Estratégico y Mesas Sectoriales
<b>Formulación Estratégica</b>	Objetivos Estratégicos, Red de Causalidades, Cuadro de Mando Integral, Ejes Estratégicos, Selección de Estrategias		ODE, Comité Estratégico
<b>Aprobación y Difusión</b>	Documento Base de Planificación Aprobado	Septiembre - Octubre 2007	Claustro Universitario, Consejo de Gobierno, Consejo Social
<b>FASE 2: Planificación Estratégica</b>			
<b>Planificación Estratégica</b>	Por cada Eje Estratégico: Plan Estratégico, Matriz de Recursos y Responsabilidades, Planes de Monitorización y de Contingencia		ODE, Comité Estratégico y Grupos de Trabajo Ejes Estratégicos
<b>Aprobación y Difusión</b>	Plan Estratégico Institucional y Cuadro de Indicadores Aprobados	Febrero – Marzo 2008	Claustro Universitario, Consejo de Gobierno, Consejo Social
<b>FASE 3: Despliegue</b>			
<b>Ejecución y Evaluación</b>	Implantación de Plan Estratégico Institucional, Cuadro de Indicadores, Contratos-Programa Unidades	A partir de Abril de 2008	Consejo de Dirección, Consejo de Gobierno, con el soporte de la ODE
<b>Despliegue</b>	Planes Estratégicos y Operativos Sectoriales elaborados	A partir de Abril de 2008	ODE, Comité Estratégico y Comisiones Sectoriales

**Tabla 1:** Plan de Trabajo.





### 3.1 Tareas Realizadas

TAREA	ENTREGABLES	AGENDA	AGENTES
<b>Inicio</b>	Documento Guía, Metodología Organización del Trabajo y Plan de Comunicación.	Enero-Febrero 2007.	ODE, Comité Estratégico y Consejo de Dirección.
<b>Aprobación y Difusión</b>	Plan de Trabajo y de Comunicación.	Marzo 2007.	Consejo de Gobierno.
<b>Comunicación y Participación</b>	Reuniones informativas en todos los centros y servicios. Conferencia "La Dirección Estratégica de la Universidad: la experiencia de la UJI. (Rector UJI)	De forma continuada a partir de Marzo de 2007. 23/4/2007	ODE.
<b>Diagnóstico Externo</b>	Análisis Externo (Macroentorno y Microentorno), Análisis de Oportunidades y Amenazas Institucional.	Marzo-Mayo 2007.	ODE, Comité Estratégico.
<b>Diagnóstico Interno</b>	Formación Mesas Sectoriales.	Marzo-Mayo 2007.	ODE, Mesas Sectoriales.
<b>Formulación Estratégica</b>	Misión, Objetivos de Posicionamiento Competitivo.	Mayo 2007.	ODE, Comité Estratégico.

**Tabla 2:** Tareas Realizadas.

### 3.2 Resultados

- Se ha propuesto una formulación inicial de la Misión de la UMU (publicada en el Foro de la ODE con el objeto de que pueda ser debatida por los miembros de la comunidad universitaria):

*La Universidad de Murcia es una institución pública cuya finalidad es contribuir al desarrollo de la sociedad, siendo un agente dinamizador que lidera y coopera con los demás agentes sociales de forma pro-activa. Sus actividades principales son la investigación, la docencia y la transferencia tecnológica y del conocimiento. La Universidad de Murcia es una organización que ofrece soluciones de calidad y que innova, con un marcado carácter de independencia y espíritu crítico.*

- En el Análisis Externo se han analizado los siguientes factores sobre la base de múltiples informes y documentos de referencia:
  - Macroentorno.
    - Desarrollo Económico.
    - EEES y Ámbito Nacional.
    - EEL y Ámbito Nacional.
    - Tendencias en Aprendizaje.
    - Tendencias Tecnológicas y NTIC.
    - Directrices UN y Kyoto.
  - Microentorno.
    - CARM.
    - Tejido Productivo.
    - Sociedad.
    - UMU y Competidores.
    - UMU y Proveedores.
    - Sociedad de la Información en la Región de Murcia.
    - Innovación en la Región de Murcia.





- En el Análisis Externo se han identificado el siguiente conjunto de Oportunidades y Amenazas.

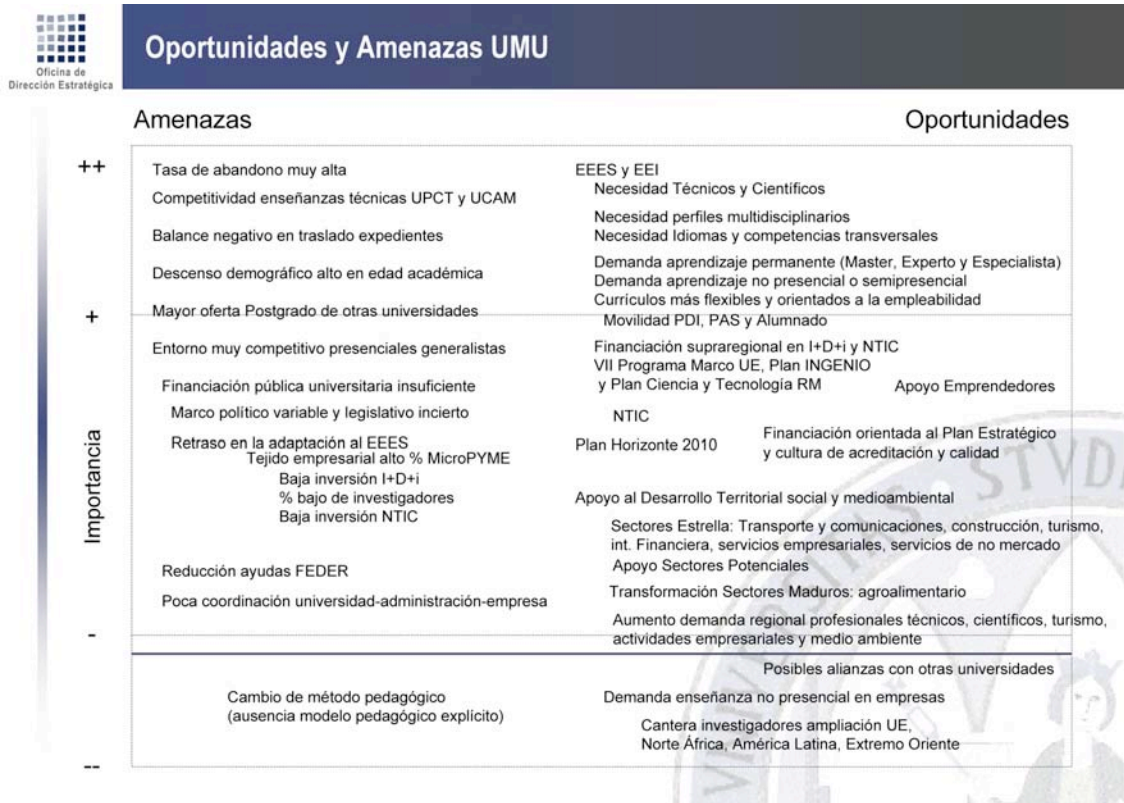


Figura 3: Diagrama de Oportunidades y Amenazas.

- Los objetivos de Posicionamiento Competitivo que se han establecido son:
  - Mantener Posicionamiento Docencia Presencial de Grado.
  - Mejorar relaciones UMU-Administración.
  - Mejorar relaciones UMU-Empresa.
  - Mejorar Posicionamiento de Grado y Postgrado Presencial, mediante desarrollo de productos, en Sectores de Alta Empleabilidad.
  - Mejorar Posicionamiento, mediante penetración, en la Investigación.
  - Mejorar Posicionamiento, mediante penetración y desarrollo de productos, en la Transferencia Tecnológica.
  - Se están estudiando nuevos productos (diversificación), como por ejemplo el crear un Posicionamiento de la Docencia No Presencial de Grado y Postgrado.



### **3.3 Acciones Inmediatas**

- Análisis Interno de la UMU con las Mesas Sectoriales (Mayo – Junio 2007).
- Definición de las Estrategias Competitivas para alcanzar los Objetivos de Posicionamiento Competitivo con el Comité Estratégico (Mayo 2007).
- Definición Perspectivas Resultados y Cliente del Cuadro de Mando Integral Institucional (Mayo – Junio 2007).
- Edición Boletín electrónico sobre estrategia universitaria (Junio 2007).
- Adecuación Perspectiva Cliente con Perspectivas Procesos y Aprendizaje del Cuadro de Mando Integral Institucional (Julio 2007).
- Jornadas sobre Dirección Estratégica I: “El Cambio Estratégico de la UMU” (3 y 4 Julio 2007).
- Formulación Indicadores y Metas del Cuadro de Mando Integral Institucional (Julio 2007).

