

AVEPRO

D. DIRECTRICES
PARA
LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



ÍNDICE

Sección A: Introducción

Sección B: Marco general para la planificación estratégica institucional y relación con el proceso de evaluación de AVEPRO

Sección C: → Estructura y contenido del Plan Estratégico / PE (el “QUÉ”)

1. Contexto y entorno institucional

2. Visión, misión y posicionamiento institucional

→ El ámbito académico (el “CÓMO”)

3. Educación, aprendizaje y enseñanza

4. Investigación y becas

5. Actividades de la tercera misión

6. Internacionalización

→ El ámbito no académico: recursos y actividades de apoyo

7. Personal / Recursos Humanos

8. Recursos económicos

9. Apoyo y servicios estudiantiles

10. Promoción y desarrollo

11. Infraestructuras

→ Gobernanza, gestión y organización

Sección D: Los procesos de planificación estratégica (el “CUÁNDO” y el “CÓMO”)

1. Planificación y sucesión de tiempos

2. Elaboración del plan estratégico

3. Implementación del plan estratégico

4. Seguimiento, revisión y evaluación

5. Planes operativos internos y versiones públicas

6. Modelo de índice del plan estratégico

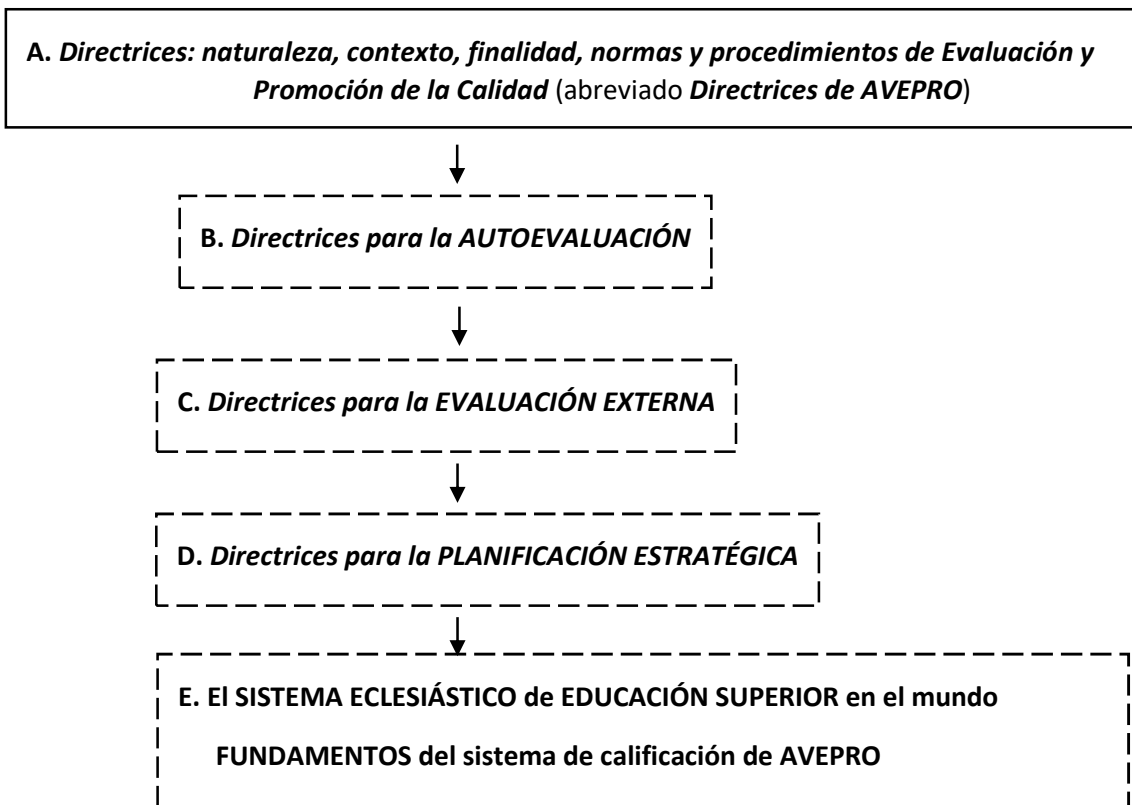
Anexos: 1. Educación, aprendizaje y enseñanza

2. Actividades de apoyo



► SECCIÓN A: INTRODUCCIÓN

Estas **directrices para la PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA** forman parte de un conjunto de documentos propuestos por la Agencia y deben leerse como **complemento y profundización de las *Directrices AVEPRO***¹:



1. Esta introducción pretende mostrar cómo la planificación estratégica ha surgido como una clara necesidad en las universidades, y proporcionar una definición adecuada de la misma antes de pasar a considerar aspectos más técnicos.
2. ¿Por qué las instituciones eclesíásticas de educación superior deberían tener un plan estratégico?

Desde principios de los 80, varios factores han suscitado en universidades de todo el mundo interés por la planificación estratégica y por la adopción de enfoques acordes. Estos factores varían obviamente en función de las instituciones y de los sistemas nacionales, lo que a su vez influye tanto en la naturaleza como en la estructura y los elementos del proceso. Conviene resaltar que muchas universidades llevan tiempo sin implementar sistemáticamente planes estratégicos, aun siendo conscientes de que se trata de un requisito que se ha generalizado y logrado posicionarse en el sistema académico.

¹ AVEPRO, *Directrices: Naturaleza, contexto, propósito, estándares y procedimientos de evaluación y promoción de la calidad*, 2019.



En todo caso, hoy en día se recomienda encarecidamente a la mayoría de instituciones de educación superior adoptar alguna forma de planificación estratégica.

3. Por lo tanto, existen numerosas razones para que las instituciones eclesíásticas de educación superior desarrollen su propio plan estratégico.

3.1. Las *razones internas*:

- Las instituciones eclesíásticas de educación superior tienen excelentes tradiciones y testimonios de servicio a la Iglesia y la sociedad. Sin embargo, existe el peligro de que se conviertan en realidades estáticas, cerradas y lentas para responder a los desafíos provenientes del exterior, e incapaces de considerar nuevas prioridades.
- Las dificultades económicas son generalizadas y requieren una respuesta estratégica coherente.
- Las instituciones de educación superior suelen depender en gran medida de fuentes tradicionales de apoyo, aunque sería más apropiado desarrollar una cultura de autosuficiencia que, en colaboración con otras entidades, tenga más probabilidades de garantizar su sostenibilidad a largo plazo.
- Los procesos de toma de decisiones pueden ser lentos y opacos, y las decisiones tomadas no siempre se implementan, ni necesariamente se eliminan los obstáculos a su implementación.
- Las necesidades y expectativas de las órdenes religiosas, los Cancilleres y el Dicasterio para la Cultura y la Educación aumentan constantemente.
- La cultura de estas instituciones de educación superior se caracteriza a menudo por actividades docentes con resultados desiguales y por la ausencia de una mirada y filosofía compartidas.

3.2. Las *razones externas*:

- AVEPRO tiene la tarea de difundir la cultura y los procesos de aseguramiento de la calidad (AC) entre las instituciones eclesíásticas de educación superior que le competen. Esta tarea se ve considerablemente facilitada si los informes de autoevaluación (IA) evalúan las instituciones de educación superior con respecto a sus prioridades y objetivos explícitos en el campo de la educación, de la investigación y de las demás actividades que les son propias. La calidad institucional se comprende mejor cuando se relaciona con el desarrollo y el progreso de las instituciones de educación superior, especialmente en respuesta a las necesidades y opiniones de las partes interesadas.
- En un contexto que evoluciona rápidamente, cada institución de educación superior debería considerar la relevancia y adecuación de su misión y perfil académico a la luz de las presiones y expectativas cambiantes de la Iglesia y las demás partes interesadas.
- Los benefactores de las instituciones eclesíásticas de educación superior financian con prioridad a aquellas instituciones que tienen metas y prioridades bien articuladas.
- El ámbito de la educación superior internacional es cada vez más competitivo en términos de estudiantes, facultades/infraestructuras, investigación y financiación, lo cual es igualmente válido para "nuestras" instituciones eclesíásticas.



4. Antes de entrar en más detalles, veremos brevemente algunas **definiciones que son fundamentales para entender qué es un plan estratégico**. La forma más sencilla de hacerlo es plantearse tres preguntas (Davies 2008):

- ¿Qué se está haciendo ahora y qué se está haciendo bien? Esto supone realizar un análisis en profundidad para establecer claramente la naturaleza de la dirección institucional, sus actividades y su efectividad (A).
- Lo que se quiere llegar a ser en el futuro; ¿Qué tipo de institución, qué hace y para quién? Esto implica necesariamente claridad respecto a las expectativas y desafíos internos: misión, visión, valores y prioridades (B).
- ¿Cómo pasar de (A) a (B)? Esto implica formular planes de acción y desarrollo, y distribuir responsabilidades.

5. Veamos otra definición :

“La planificación es el ejercicio colectivo y continuo de hacer predicciones como parte de un proceso integrado de decisiones basadas en datos que apuntan a influir en el futuro” (Lockwood 1984).

Existen muchos términos a los que prestar atención, que se abordarán y ampliarán en las siguientes páginas, a saber:

- **“colectivo”**: se refiere a participación, compromiso y responsabilidad.
- **“continuo”**: se refiere a un ciclo permanente de planificación de actividades a lo largo de los años.
- **“previsiones”**: en el contexto de la educación superior de la Santa Sede, implica prever escenarios financieros, políticos, laborales, intelectuales y sociales.
- **“integrado”**: se refiere a la relación vertical entre los objetivos de la institución y los de sus partes, y también a la armonía horizontal y ayuda mutua de las diversas áreas funcionales en apoyo de los objetivos de las instituciones de educación superior (financiamiento, recursos humanos, procesos institucionales, informatización, etc.).
- **“informado”**: implica que el diseño de los planes se sustenta en datos internos precisos sobre el desempeño de la institución y en datos relativos a factores externos.
- **“influir en el futuro”**: el proceso de planificación estratégica no es de gran utilidad si no busca, de manera consciente y sistemática, mejorar el funcionamiento de las instituciones de educación superior y sus relaciones con las partes interesadas, por lo que su implementación es de primordial importancia.



AVEPRO

Estos aspectos están presentes en diversos grados en la mayoría de las instituciones eclesiásticas de educación superior y la planificación estratégica vinculada al AC puede resultar de gran utilidad para garantizar la sostenibilidad de dichas instituciones, permitiéndoles crecer, desarrollarse y superar sus deficiencias y limitaciones.

Estas directrices deben utilizarse junto con las disposiciones para la evaluación de la calidad proporcionadas por AVEPRO. No hace falta decir que **las instituciones difieren enormemente en tradición, alcance, tamaño y forma, por lo que no es necesario que todas deban –o puedan– hacer todo lo indicado aquí.**

Las instituciones **deberían más bien elegir lo que es relevante para ellas, analizarlo a fondo y preparar un plan estratégico que sea apropiado, es decir, acorde con su visión y misión.**

El plan estratégico así diseñado deberá ser **útil para garantizar la sostenibilidad de cada institución a largo plazo.**

► SECCIÓN B: MARCO GENERAL PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL Y RELACIÓN CON EL PROCESO DE EVALUACION DE AVEPRO

1. El ciclo del Plan Estratégico/ PE

Es importante ver la planificación estratégica institucional como un proceso cíclico, como se indica en la Figura 1. Se recomienda que el ciclo sea de aproximadamente **cinco años** e incluya objetivos y actividades de planificación estratégica a alcanzar gradualmente a lo largo de estos cinco años (ver sección D y anexo 2).

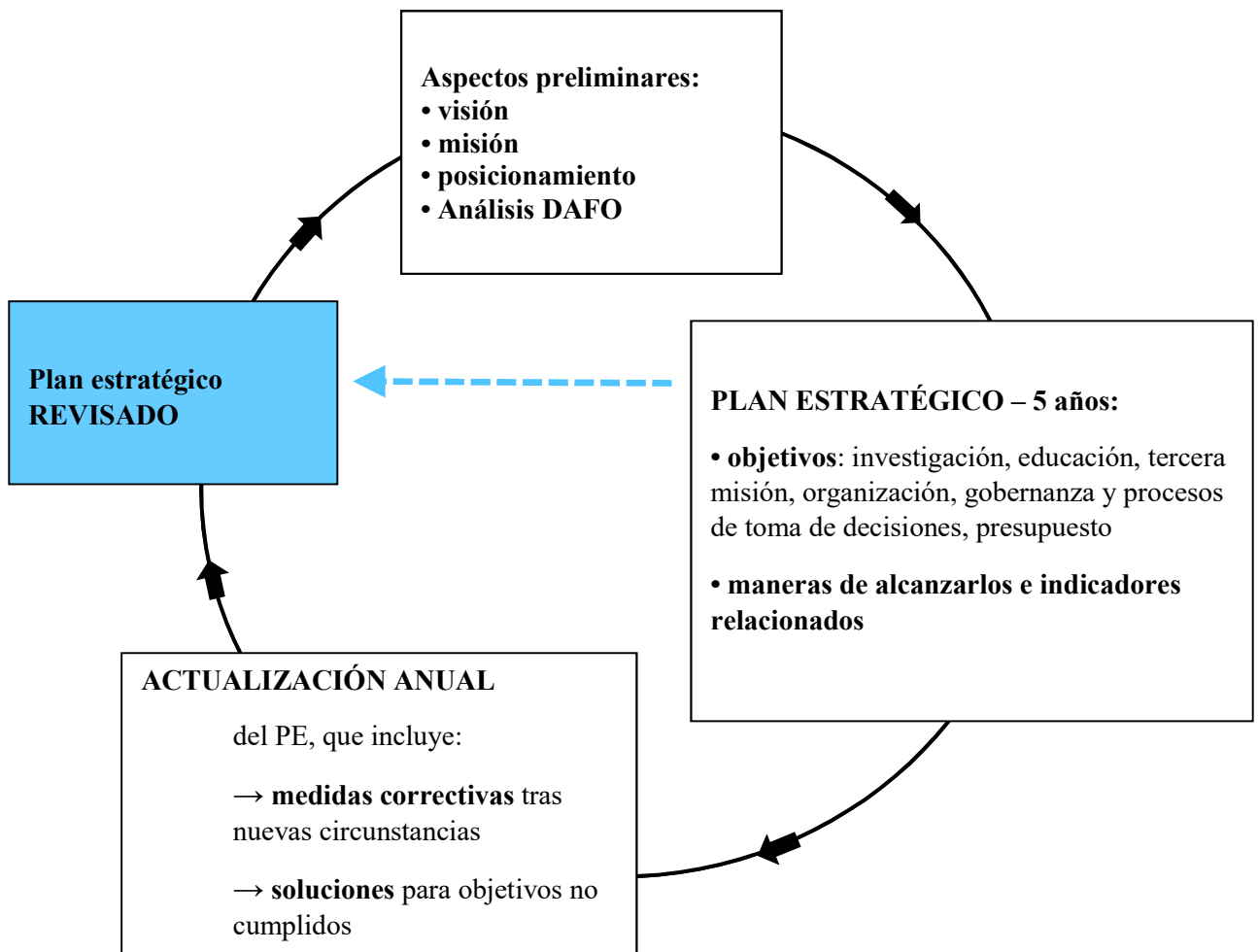


Figura I: El ciclo del plan estratégico

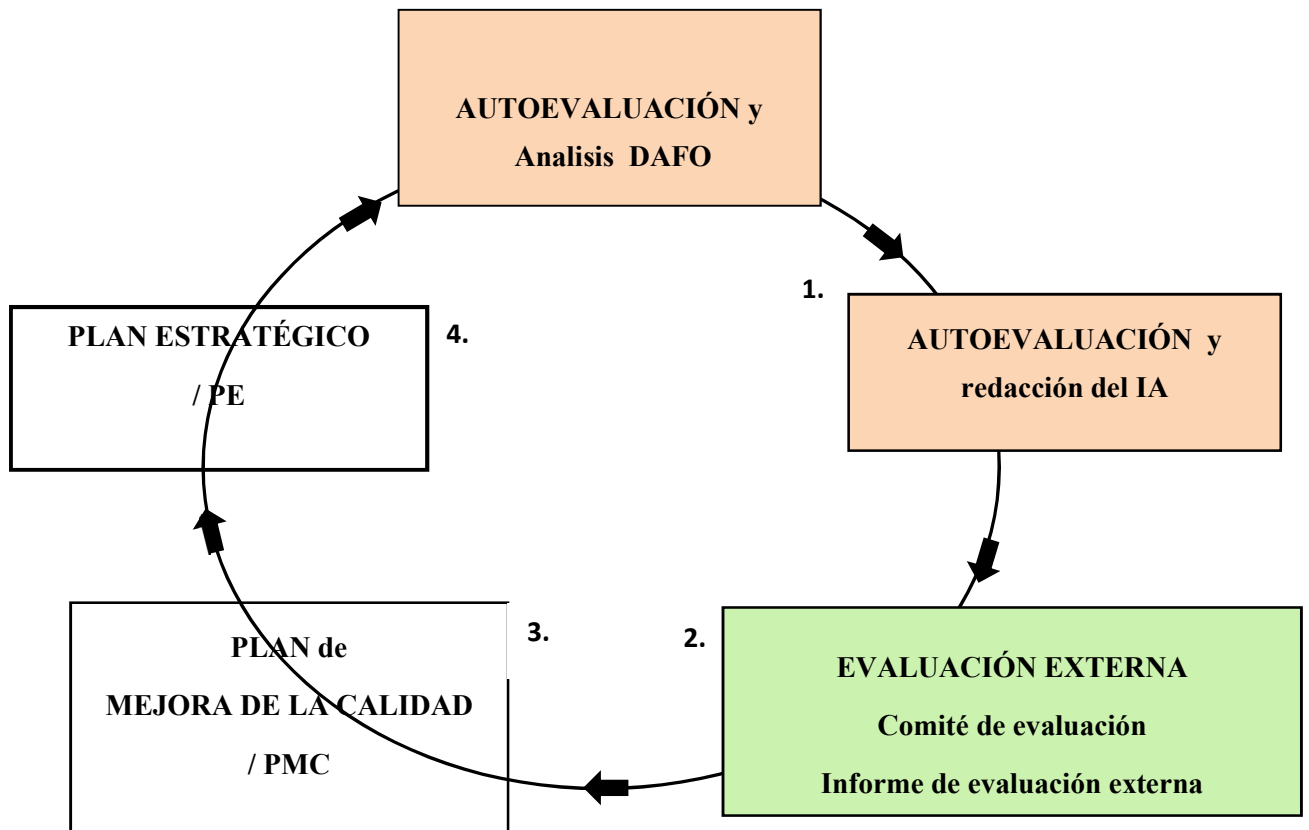


Figura 2: El ciclo calidad de AVEPRO

2. Relación entre el plan estratégico y los procesos de evaluación de AVEPRO

2.1. El modelo de evaluación utilizado por AVEPRO tiene las siguientes características:

- es cíclico
- se basa en la relación entre la autoevaluación y la evaluación externa
- se compone tanto de datos cuantitativos (ver anexos) como de datos cualitativos proporcionados por la comunidad académica (análisis DAFO).

Estas características se explican por una tarea esencial que cada institución está llamada a realizar: el análisis DAFO (es decir, la reflexión sobre las fortalezas y debilidades, las amenazas y oportunidades). Este análisis resulta ser un elemento clave tanto en la elaboración de un IA como en la formulación de un plan estratégico.

2.2. Por tanto, el **análisis DAFO vincula la autoevaluación y la planificación estratégica**



Las instituciones no tendrán que realizar dos análisis distintos en un corto período de tiempo, sino que deberán (de manera más adecuada y realista, especialmente para aquellas que ya han completado el primer ciclo de evaluación) actualizar el material que han preparado durante la fase de autoevaluación, integrando las cuestiones estratégicas con las recomendaciones del informe de evaluación externa que posteriormente fueron "aceptadas" e incluidas en el plan de mejora de la calidad (PMC).

2.3. Por lo tanto, las instituciones que completaron el primer ciclo de evaluación de acuerdo con las directrices de AVEPRO ya cuentan con prácticamente todos los elementos necesarios para la elaboración de su plan estratégico. Simplemente necesitan actualizar algunos de los datos y motivar a la comunidad académica a formular dicho plan.

2.4. La Figura 2 resume los elementos que componen el ciclo de evaluación y confirma la **conexión entre la planificación estratégica y la evaluación**. Esta conexión es aún más explícita en el caso de las instituciones involucradas en el segundo ciclo (y ciclos posteriores) de evaluación. El nuevo análisis DAFO de cara al posterior IA tendrá en cuenta los resultados obtenidos con la implementación del plan estratégico y también los objetivos no alcanzados, con miras a construir un procedimiento coherente y estable para la institución en su conjunto en el ámbito, entre otros, de la gobernanza.

Además, una vez elaborado, el plan estratégico se someterá a una **revisión anual, en la que se evaluarán igualmente las medidas adoptadas para alcanzar los objetivos establecidos**. Por lo tanto, lo que se aprende de las evaluaciones de AVEPRO está directamente vinculado al plan estratégico.

2.5. La planificación estratégica y la evaluación no deben concebirse como mera "burocracia", sino como una oportunidad para la comunidad académica de crear "una vida universitaria abierta a mayor participación; deseo que anima a cuantos de cualquier modo forman parte de ella" (cit. *Veritatis Gaudium*, Proemio).

La participación en y la organización de la planificación estratégica se tratan en la sección D.

Se subraya que la planificación estratégica es un ejercicio serio y concreto, no es un ejercicio virtual o una mera formalidad. **Debe tener impacto y consecuencias, tanto cuando se logran objetivos, contribuyendo así a la sostenibilidad institucional, como cuando no se logran**. En este último caso, es necesaria una revisión constructiva que muestre por qué ciertos objetivos no se han logrado y qué lecciones se deben aprender para evitar los mismos problemas en el futuro.

Por todo ello, este proceso debe pasar a formar parte de las obligaciones ordinarias de la institución (dejando de ser vista como una carga molesta y superflua) (ver sección D).



► SECCIÓN C: ESTRUCTURA Y CONTENIDO DEL PLAN ESTRATÉGICO / PE

→ El “QUÉ”

1. Contexto y entorno institucional

1.1. Esta sección se refiere particularmente a las "oportunidades" y "amenazas" anticipadas por el análisis DAFO, en el que un examen crítico de los factores externos debería revelar una serie de propósitos y prioridades que vamos a tratar aquí.

1.2. El análisis debe abarcar una serie de factores como:

- los desafíos y condiciones que se derivan del "sistema" de educación superior de la Santa Sede, la red de relaciones de la institución con su orden religiosa o su diócesis;
- relaciones con el Estado en materia de cuestiones políticas y económicas en el ámbito educativo;
- el marco socioeconómico y las relaciones con los actores locales;
- el campo de la educación superior – tendencias educativas, cooperación y competencia con otras instituciones de educación superior –, el llamado mercado de la educación superior;
- la globalización y sus consecuencias para las instituciones de educación superior.

Se invita a la institución a **seleccionar y analizar aquellos elementos que sean de particular relevancia para ella, prestando atención a su grado de apertura hacia el exterior y sus respectivos mecanismos.**

Todos estos aspectos están **interrelacionados con otras secciones del plan estratégico para garantizar una respuesta institucional completa.**

2. Visión, misión y posicionamiento institucional

Estas palabras se utilizan a menudo como sinónimos, pero la institución debe indicar sistemáticamente qué tipo de institución desea ser y a dónde quiere llegar durante el período de programación. Esta sección del plan estratégico suele incluir, por ejemplo, referencias:

- a sus fundamentos filosóficos y teológicos – sus principios generales
- a quienes ofrecen un servicio, tanto en el ámbito eclesial como social
- a su perfil académico, por ejemplo:
 - docencia, investigación, presencia en la sociedad
 - el equilibrio entre la docencia de primer y segundo ciclo y los programas de investigación y posgrado (doctorados y cursos de especialización)
 - su campo disciplinario principal
 - los sectores laborales de los graduados
 - el análisis de su tamaño y su rol, las áreas de planificación para su crecimiento o decrecimiento



→ a la atención prestada al ámbito local, nacional e internacional, y al equilibrio (en términos de intereses y actividades) entre estas dimensiones



- a la orientación académica o de servicio, o a ambas.
- a su posicionamiento en comparación con otras instituciones de educación superior, por ejemplo, si existe colaboración o competencia en relación con:
 - la visión y orientación interna
 - factores externos y eventuales oportunidades.

Conviene **abordar y desarrollar los aspectos que sean relevantes para cada institución, agregando todos aquellos que sean específicos a cada caso.**

→ **EI AMBITO ACADÉMICO**

→ **EI “CÓMO”**

3. Educación, aprendizaje y enseñanza

3.1 Este ámbito constituye el núcleo central del trabajo de la institución, y el propósito de esta sección es **indicar las prioridades estratégicas que se derivan del análisis DAFO y su coherencia con la visión y la misión.**

3.2 A continuación enumeramos posibles prioridades :

- el perfil general del programa de licenciatura, licencia y doctorado – con nuevos cursos programados en el período de referencia; modificación de cursos existentes; multidisciplinariedad
- Habilidades relacionadas con el título: académicas, personales, profesionales y, en términos más generales, resultados del aprendizaje.
- innovaciones pedagógicas: recurso a la formación en línea, etc.
- desarrollo/mantenimiento/implementación de formaciones en línea
- atracción de nuevos estudiantes – laicos y clérigos
- interacciones con las partes interesadas
- eficiencia de los procesos de aprendizaje – adquisición, capacidad de transmitir conocimientos, etc.
- apoyo estudiantil
- mejora de la calidad/satisfacción de los estudiantes
- participación activa de los estudiantes en el proceso de aprendizaje, la revisión de programas y planes de estudio.

3.3 Los indicadores presumiblemente más útiles para evaluar el desempeño deberían incluir, durante un período de al menos cinco años aproximadamente:

- evaluaciones de calidad
- estadísticas sobre abandonos, carreras y tiempo transcurrido hasta la graduación de los estudiantes
- la proporción profesor/estudiantes



- la proporción entre las solicitudes de admisión de los estudiantes y su aceptación
- la exactitud de la información del curso.

El Anexo 1 desarrolla los temas tratados en esta sección para las instituciones de educación superior que deseen realizar un análisis más profundo.

4. Investigación y becas

4.1 Aquí se propone distinguir entre investigación, entendida como una investigación original con la consiguiente difusión pública por distintos medios, y beca, entendida ésta como un trabajo, no necesariamente sujeto a publicación, que permite al profesorado estar actualizado en todos los aspectos de su campo disciplinario.

► El compromiso, intensidad y amplitud de la investigación difieren entre instituciones.

Por lo tanto, se invita a **seleccionar algunos de los elementos que se indican más abajo según la misión, campos y prioridades estratégicas a largo plazo de cada institución.**

4.2. A continuación se enumeran algunos aspectos que pueden ser tenidos en cuenta en la estrategia de investigación:

- el rol de la investigación en la institución
- los temas de investigación en curso o por tratar
- los medios para valorar los productos de la investigación – publicaciones, tesis doctorales, investigaciones encargadas por partes interesadas o por la sociedad civil en general
- el número de productos de investigación originales del profesorado
- la contratación y formación del personal
- los programas de doctorado: sostenibilidad, resultados del aprendizaje, docentes dedicados
- las colaboraciones científicas con otras instituciones
- las responsabilidades organizativas.

4.3 Cuestiones relevantes relacionadas con los docentes:

- el compromiso con la investigación, promoción y desarrollo de doctorados; asistencia al curso por parte de los estudiantes; participación en colaboraciones internacionales
- compromiso con la educación y actualización
- publicaciones sobre estos temas.

4.4 Los indicadores que pueden utilizarse para evaluar el logro de los objetivos en un período de cinco años son los siguientes:

- número de docentes activos, poco activos o no activos en el campo de la investigación
- publicaciones en revistas con revisión por pares y en libros con un consejo editorial



- publicaciones en otros medios relacionados con las ocupaciones de las personas presentes en la institución
- captación de fondos de investigación externos
- compromiso con la formación en investigación
- apoyo institucional a la investigación.

Conviene abordar y desarrollar los aspectos que sean relevantes para cada institución, agregando todos aquellos que sean específicos a cada caso.

5. Actividades de la tercera misión

5.1 Este punto se describe convencionalmente en términos de compromiso, contactos y participación en actividades que involucran a comunidades externas a la institución académica con el fin de difundir el conocimiento desarrollado a usuarios externos, tanto de forma tradicional como no.

5.2 Lista de elementos estratégicos en este campo:

- el mapa de actores externos a la institución y potencial uso de sus habilidades
- los temas y fortalezas temáticas que la institución puede difundir y los tipos de colaboración que está dispuesta a iniciar, incluidas aquellas con la Iglesia, ONG, empresas, etc.
- las razones para asumir este tipo de compromiso: participación en la comunidad social, financiación adicional, sentido del deber social
- las políticas sobre formación permanente y desarrollo profesional continuo: pedagogías apropiadas y relevantes para la formación individual y grupal
- la formación de la opinión pública en la sociedad civil (temas de actualidad)
- el desarrollo cultural
- el intercambio de conocimientos y los proyectos de consultoría
- el compromiso de la comunidad universitaria con la tercera misión, con la preparación del personal, la proyección de la investigación, la flexibilidad de los procesos.

5.3 Posibles indicadores de desempeño durante un período de cinco años podrían ser:

- necesidades educativas y científicas, incluidos nuevos cursos
- acuerdos entre escuelas de doctorado y partes interesadas
- ingresos adicionales destinados a actividades de la tercera misión
- colaboraciones en curso
- impacto en el debate público.

Se invita a seleccionar, de lo anterior, aquellos aspectos relevantes para cada contexto; se entiende que las instituciones viven en contextos muy variados y que los



análisis DAFO pueden sacar a luz necesidades y cuestiones diferentes de las mencionadas.

6. Internacionalización

6.1 Es obvio que muchas instituciones (sobre todo las facultades individuales) se fundaron esencialmente para responder a necesidades locales y regionales. Otras, en cambio, han abrazado una fuerte perspectiva internacional y misionera desde el principio. Sea como sea, todas las instituciones eclesiásticas de educación superior, en mayor o menor medida, están sujetas a la dinámica de la globalización y, por supuesto, la Iglesia siempre ha tenido un carácter universal. A continuación, se indican las diversas dimensiones que abarca el concepto de internacionalización y se invita a las instituciones a incluir en sus planes estratégicos aquellas perspectivas que consideren importantes en cada caso.

6.2 Posibles elementos de una estrategia de internacionalización :

- la definición del posicionamiento internacional de la institución:
 - ¿por qué la internacionalización es importante?
 - ¿cuáles son los beneficios y resultados esperados?
- las políticas de admisión de estudiantes internacionales:
 - lugares de captación de estudiantes
 - tiempo completo / semestralmente
 - idioma de instrucción
 - internacionalización del currículum
 - apoyo a los estudiantes
 - importancia del campus
- las políticas de movilidad de estudiantes de la institución de origen a una institución de destino extranjera
 - destino – criterios de selección
 - tipo de formación y experiencia laboral
 - transferibilidad de los créditos
 - preparación
- políticas relacionadas con estudiantes en el extranjero
 - formación en línea
 - importancia de los interlocutores en las instituciones colaboradoras
- movilidad del personal académico y administrativo
 - contratación nacional e internacional
 - intercambio nacional e internacional
- colaboraciones científicas internacionales y proyectos de sensibilización relacionados



- política de colaboración general
 - motivaciones
 - nivel
 - propósito
 - criterios de selección
- financiación de actividades internacionales.

6.3 Los indicadores en este campo pueden incluir datos de los cinco últimos años relacionados con:

- flujos de estudiantes salientes y destinos
- flujos de estudiantes entrantes y orígenes
- flujos y destinos del personal saliente
- flujos del personal entrante y orígenes
- contratación de personal a nivel internacional y creación de puestos
- flujos financieros.

Está invitado a **abordar y desarrollar los aspectos que sean relevantes para su institución, agregando todos aquellos que sean específicos de su caso.**

→ El ámbito NO ACADÉMICO: recursos y actividades de apoyo

Si bien está claro que los principales objetivos de las instituciones de educación superior son coherentes con su apostolado intelectual, que se concretiza a través de la investigación y la difusión de resultados, diversas actividades y políticas en el ámbito no académico pueden facilitar o inhibir la realización de estos objetivos; y esto se suele ver de manera muy evidente en la evaluación de AVEPRO. Por lo tanto, conviene fijar objetivos específicos y actividades prioritarias en el ámbito no académico para apoyar el apostolado intelectual.

► **Por lo tanto, se invita a quienes redacten el plan estratégico a analizar los puntos 7 a 11 que siguen a continuación, e identificar las prioridades y acciones más adecuadas en función de sus necesidades.**

Se entiende que las instituciones más grandes y complejas tienen intereses diferentes en comparación con las instituciones formadas por sólo una o dos facultades.

7. Personal / Recursos Humanos

Perfil según:

- edad
- religioso o secular
- miembro o no de una comunidad religiosa



- personal académico: cambios en la política de selección
- expectativas de la institución con respecto al rol del académico (docencia, investigación, presencia, apoyo a los estudiantes, etc.), posiblemente incluyendo también contratos flexibles
- contratación
- modelos de carga de trabajo del personal
- evaluación del desempeño y la calidad del personal
- comunicación
- desarrollo de liderazgo y rotación
- Personal no académico: políticas de contratación y de desarrollo profesional.

8. Recursos económicos

- análisis de la situación económica
- estrategia económica general
- estrategias específicas para garantizar la sostenibilidad económica a largo plazo, incluida la diversificación de los ingresos
- estrategias específicas para lograr rentabilidad
- prácticas de gestión económica
- recaudación de fondos.

9. Apoyo y servicios estudiantiles

- análisis de los factores que influyen en el desarrollo y la demanda de servicios específicos
- funcionamiento de los servicios dirigidos a los estudiantes
- eficacia de los métodos que evalúan el grado de satisfacción de los estudiantes
- participación de los estudiantes en la gobernanza institucional.

10. Promoción y desarrollo

- identidad, visión e imagen de la institución
- principales destinatarios
- prioridades de marketing y relaciones públicas
- aspectos organizativos
- reuniones de antiguos alumnos

11. Infraestructuras

- informe sobre el alojamiento disponible y su capacidad
- política de alojamiento para estudiantes
- estrategias de arrendamiento
- *catering*



- respeto medioambiental
- políticas de inversión y de alquiler.

El Anexo 2 (Actividades de apoyo) examina con mayor detalle los puntos que se acaban de mencionar.

→ **GOBERNANZA, GESTIÓN y ORGANIZACIÓN**

Aunque gran parte de la organización y la gobernanza pueden estar determinadas por los estatutos, normas y reglamentos de cada institución, a veces puede darse el caso de que se tengan dificultades para hacer frente a los distintos desafíos externos e internos, académicos y económicos, identificados en el análisis DAFO, así como en el punto C1 (Contexto y entorno institucional) y en el C2 (Visión, misión y posicionamiento institucional) de estas directrices. En este caso, pueden ser necesarios cambios organizativos.

► Nuevamente, se invita a **seleccionar aquellos elementos que sean relevantes para cada situación** y a **formular un plan de renovación organizativa según corresponda.**

1. Para el análisis de la estructura organizacional se suele tener en cuenta:

- el Consejo de administración (si lo hay)
- la relación entre la institución, el Gran Canciller y la orden religiosa /diócesis
- la naturaleza, composición y perfil del Rectorado, y el modo de atribución de funciones
- el Claustro académico y cualquiera de sus comités/comisiones
- la estructura académica – facultades, institutos, departamentos, centros, etc.
- la administración y distintas unidades profesionales
- unidades destinadas a funciones específicas como la formación permanente o la consultoría.

2. Algunos factores/principios a examinar en relación con los elementos arriba mencionados también incluirían:

- los procesos de toma de decisiones
- la transparencia y rapidez de los procesos de toma de decisiones
- los procesos de simplificación administrativa
- una definición clara de las funciones y responsabilidades
- una coordinación efectiva y una “cultura compartida”
- la existencia de una capacidad y apoyo académico eficaces para la consecución de las prioridades estratégicas acordadas (por ejemplo, estrategias de calidad)
- una cultura sensible a los factores externos
- una sostenibilidad económica general



- posibilidad de colaboraciones interinstitucionales para lograr economías de escala en los sectores de servicios académico y de apoyo
- participación de los estudiantes en la gobernanza y las políticas institucionales en varios niveles.

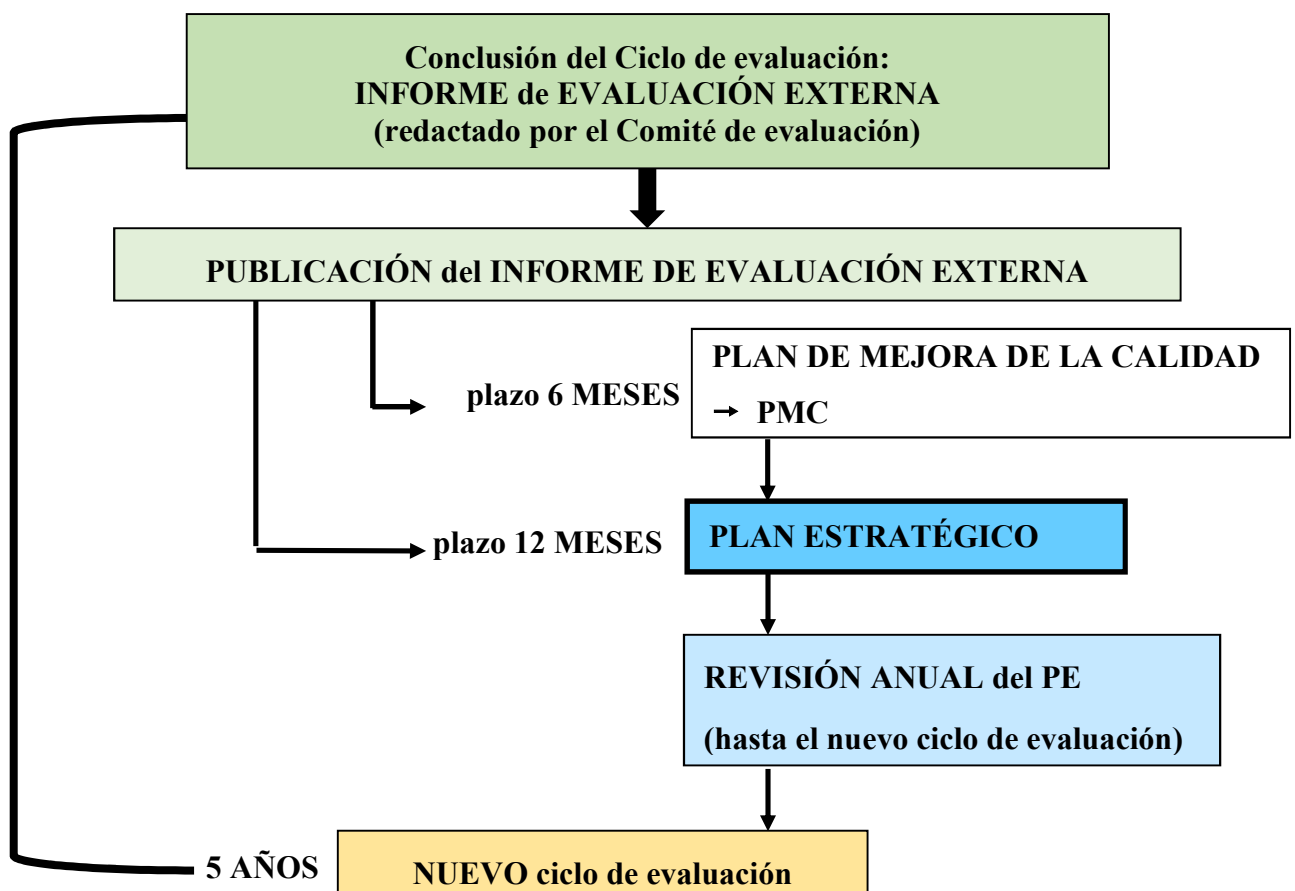
► **SECCIÓN D: LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**
→ el “CUÁNDO” y el “CÓMO”

1. Planificación y sucesión de tiempos

1.1 El proceso de planificación estratégica **debería realizarse cada 5 años y estar vinculado al proceso de evaluación.**

En el caso de haber ya realizado el primer ciclo de evaluación, la Comisión de calidad de la institución deberá elaborar un plan de mejora de la calidad (**PMC**) **dentro de los 6 meses siguientes a la publicación del informe** de evaluación externa, y el **plan estratégico dentro de 1 año** de dicha publicación.. Por tanto, entre la evaluación externa y la “publicación” del plan estratégico deberían transcurrir un máximo de 12 meses.

1.2. Cuando el plan estratégico esté listo, debe ser presentado a la comunidad académica, ratificado, publicado (por ejemplo, en la web institucional) y revisado anualmente, redefiniendo los objetivos, propósitos y responsabilidades (cuando sea necesario y apropiado), y evaluando igualmente los resultados alcanzados o no alcanzados.





2. Elaboración del plan estratégico

2.1 Para que el plan estratégico represente una experiencia positiva, debe concebirse como un compromiso común: todos los miembros de la comunidad académica deben participar en su elaboración. Se debe asociar igualmente a los actores más distantes para garantizar que tanto el *centro* como la *periferia* estén equitativamente representados.

2.2 Se debe empezar trabajando con todos los responsables de la gestión de las estructuras académicas, que son los primeros intérpretes y garantes de las políticas y de las estrategias. Ahora bien, este enfoque *top-down* representa la mitad del trabajo: de hecho, el proceso debe estar respaldado por una dinámica *bottom-up* que permita a todos, especialmente a los estudiantes, contribuir aportando puntos de vista y propuestas en relación con lo previsto por la dirección. Esto se puede hacer a través de grupos de trabajo temáticos en secciones específicas, con miras a aclarar y detallar los términos de referencia y los plazos con el apoyo de la Comisión de calidad.

Una implicación amplia también requiere un fuerte sentido de identidad, que debe promoverse no sólo compartiendo objetivos comunes, sino sobre todo centrándose en las personas y en sus principales aspiraciones, teniendo en cuenta sus estudios y carrera.

2.3 El plan estratégico debe ser ratificado por los órganos de gobierno competentes para promover su credibilidad y aceptación. Esto implica la aprobación explícita de las autoridades (Gran Canciller, Consejo –si lo hay– Rector, Decano o/y Director de Departamento), de quienes se espera que hayan contribuido significativamente al contenido del plan. Esta contribución es esencial para la sostenibilidad de todo el proceso en el tiempo.

2.4 Para poder asegurar la calidad de los datos así como la buena elaboración, seguimiento y regulación del plan estratégico se aconseja crear un grupo de trabajo específico que incluya representantes de toda la comunidad académica, en función de las habilidades y experiencia necesarias.

3. Implementación del plan estratégico

Diseñar un buen plan estratégico no es suficiente por sí solo para lograr un proceso de planificación estratégica eficaz, sino que su buena implementación juega igualmente un papel fundamental y puede lograrse:

- desglosando el plan estratégico, asignando objetivos y actividades divididas en los años de vigencia del plan y comunicándolos internamente (ver 3.1)
- asignando las responsabilidades pertinentes (ver Figura 4)
- asegurándose de que el plan estratégico y el plan financiero estén estrechamente vinculados
- garantizando que el plan estratégico se difunda, supervise y revise continuamente de manera eficaz.



3.1 MATRIZ OPERATIVA del plan estratégico

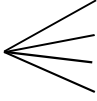

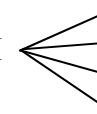

Capítulo	año 1	año 2	año 3	Año 4
I 	X X	X	X	
II 	X X X	X X		X
III 	X X		X X	X
IV 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>Año crítico: establecer “hitos”, p.e.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • evaluaciones y diagnósticos antes de las acciones • definición de infraestructuras y roles clave en el proceso • mediciones objetivas • imperativos políticos (institucionales/externos) • obtención de aprobaciones </div>			
etc.				

Figura 3: MATRIZ OPERATIVA del plan estratégico

3.2 Planificación: *GUÍA para la IMPLEMENTACIÓN ANUAL de las PRIORIDADES DE INTERVENCIÓN*

CAPÍTULO DEL PLAN ESTRATÉGICO:					
Acción PRIORITARIA	PASOS a seguir	persona responsable	periodo de tiempo	evaluador	Coste (si procede)
1. _____	1.1 _____ etc.				
	1.2				
	1.3				
2. _____	2.1				
	2.2				
etc.	etc.				



Figura 4: Planificación: GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN ANUAL DE ACCIONES PRIORITARIAS

4. SEGUIMIENTO, REVISIÓN y EVALUACIÓN

4.1 **El seguimiento representa una fase esencial para el éxito de un plan estratégico.** Los avances en la implementación del plan deben verificarse periódicamente; cualquier objetivo que ya no sea alcanzable debe ser reexaminado críticamente, deben entenderse las razones y adoptarse soluciones alternativas. Implicar a todos los directivos en esta etapa dará credibilidad y fuerza al proceso.

4.2 En principio esta revisión debe realizarse anualmente, aunque se puede hacer en cualquier momento si se dan eventos particulares (tanto positivos, como una gran donación, como negativos, como en el caso de que la reputación de la institución se vea dañada por cualquier motivo).

El plan estratégico contiene elementos que lo hacen complejo y que es necesario tener en cuenta para establecer un sistema de seguimiento eficaz:

- **un objetivo general (la visión)** se descompone en **múltiples objetivos**, los cuales se subdividen en objetivos específicos y objetivos operativos;
- siendo un plan estratégico **a medio plazo** (al menos 5 años), **el sistema de seguimiento debe ser consistente con el ciclo de vida del plan.** Un sistema de seguimiento que no tuviera en cuenta el factor tiempo correría el riesgo de socavar la fiabilidad de cualquier evaluación. Algunos objetivos deben medirse a corto plazo, mientras que para otros sólo tiene sentido medirlos a largo plazo.
- hay muchos actores involucrados, por lo que resulta difícil recopilar y organizar la información y los datos necesarios: esto requiere la **cooperación de una multitud de personas y oficinas.**

4.3 Una solución alternativa (o posiblemente complementaria) sería pensar el seguimiento del proceso en términos de participación y creación de redes. En resumen, el sistema de control propuesto puede estar compuesto por tres momentos diferentes, pero en muchos aspectos complementarios:

1. Seguimiento de PROYECTOS. Seguimiento de la efectividad del plan a través del estado de implementación de sus proyectos.

2. Seguimiento de OBJETIVOS/RESULTADOS. Identificar los principales objetivos del plan, atribuyéndoles un orden de prioridad diferente, asignando a cada uno de ellos uno o más indicadores capaces de mostrar el nivel de avance.

3. Seguimiento del PROCESO (participación y redes de cooperación). Este modelo, que es el más complejo de llevar a cabo, debe indicar si el plan estratégico ha logrado mejorar la gobernanza de la institución y cómo.



Juntas, estas tres formas de seguimiento proporcionan una especie de **"Informe anual del plan estratégico"**.

5. Planes operativos internos y versiones públicas

5.1 Un plan estratégico elaborado según las directrices de AVEPRO permite verificar el avance general en su implementación con cierta regularidad. El documento tiene principalmente **un valor operativo interno**, con lo que puede resultar menos comprensible para actores externos a la institución.

5.2 Sin embargo, el plan estratégico pretende ser también ser una **HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN**: un medio a través del cual la institución académica puede, de manera simple y rápida, informar a otras partes sobre sí misma, sus planes para el futuro y los enfoques estratégicos que pretende seguir para su desarrollo. Las partes interesadas también pueden participar en la elaboración del plan estratégico hasta cierto punto.

5.3 Para ello se sugiere elaborar **una versión "simplificada" del plan estratégico** con fines de difusión, marketing y comunicación. Esta versión "pública" debe ser breve (por ejemplo, en forma de folleto, díptico o tríptico) y contener (por ejemplo) la siguiente información:

- mensaje del Rector/Decano
- compromisos a asumir para el crecimiento de la institución
- prioridades estratégicas, objetivos principales y actividades a realizar para alcanzarlos.

6. Modelo de índice del plan estratégico

De acuerdo con lo indicado en los apartados anteriores, el índice y el contenido del plan estratégico podrían ser como sigue:

- ➔ **Preámbulo**
- ➔ **Introducción**
- ➔ **Parte A: Contexto, misión y visión**
- ➔ **Parte B: Actividades académicas**
- ➔ **Parte C: Recursos y actividades de apoyo**
- ➔ **Parte D: Gobernanza, gestión y organización de los recursos**
- ➔ **Anexos**

En detalle:

- ➔ En el Preámbulo se espera que se indique el grupo de personas que trabajó en la definición del plan, qué procedimiento se siguió y cuál es la relación con todo el proceso de aseguramiento de la calidad adoptado por la institución.
- ➔ La introducción presenta brevemente la institución académica.
- ➔ La Parte A define el contexto externo y los desafíos estratégicos a que da lugar, la visión y misión de la institución, y el rol que desea desempeñar en la interacción entre los elementos internos y externos.



➤ La Parte B (Actividades académicas) establece que, a partir del análisis DAFO, se definirán las estrategias encaminadas a mejorar el aprendizaje, la formación, la docencia, la investigación y las becas, la oferta académica (entendida en términos generales), la tercera misión y la internacionalización.

➤ La Parte C (Recursos y actividades de apoyo), utilizando nuevamente los datos del análisis DAFO, tiene en cuenta la organización del personal, los recursos económicos disponibles, los servicios a los estudiantes, las políticas de desarrollo y marketing, el entorno y las infraestructuras disponibles.

➤ La Parte D (Gobernanza, gestión y organización de recursos) trata de manera abierta y transparente, y desde un punto de vista no sólo formal (adherencia a Estatutos y reglamentos) la forma y estrategia de gobierno adoptadas, los procesos, procedimientos y métodos de toma de decisiones, utilizando los resultados del DAFO para realizar un profundo análisis de conciencia sin limitarse a repetir lo previsto por las normas y reglamentos.

Finalmente, se sugiere **preparar un cuadro de síntesis**, conciso y de fácil consulta, que muestre los objetivos generales, las acciones a emprender y los tiempos de realización esperados.

1. OBJETIVO GENERAL											
		AÑO		20xy		20 xy		20 xy		20 xy	
		SEMESTRE		1°	2°	1°	2°	1°	2°	1°	2°
1.1	ACCIÓN 1										
1.2	ACCIÓN 2										
1.3	ACCIÓN 3										
	1) ACCIÓN 3.1										
	2) ACCIÓN 3.2										
1.4	ACCIÓN 4										



AVEPRO

ANEXO 1 EDUCACIÓN, APRENDIZAJE Y ENSEÑANZA

Al completar esta sección, la siguiente lista de preguntas de autoevaluación puede ayudar a las instituciones de educación superior a formular las respuestas a aportar a los distintos apartados del plan.

► Se invita **a seleccionar los elementos que se consideren oportunos**

1. Objetivos de los programas universitarios (PU)

¿Los PU establecen y documentan los resultados del aprendizaje, entendidos como conocimientos (saber), habilidades (hacer) y comportamientos (ser), que los estudiantes pueden adquirir? ¿Los resultados del aprendizaje están bien definidos, concebidos y son alcanzables por los estudiantes?

2. Necesidades de las Partes Interesadas (PI)

¿Los PU identifican y documentan las necesidades de los PI, empezando con los estudiantes y sus familias, pero también de la iglesia local y de la orden religiosa concernida?

3. Aprendizaje, enseñanza y evaluación centrados en el estudiante

¿Los PU involucran suficiente personal docente y tutores para garantizar que se logren los resultados del aprendizaje?

Hay suficiente personal e infraestructura para apoyar las diversas actividades del estudiante y facilitar el aprendizaje (en particular bibliotecas, servicios informáticos, tutores, etc.)? Para cada curso, se dispone de información relativa a:

- ¿quién se ocupa de la docencia (profesorado estable, profesores asociados, profesores invitados, profesores contratados, etc.)?
- ¿Los procesos de contratación de personal docente son transparentes y enfocados al aprendizaje de los estudiantes? ¿Combinan investigación y docencia?
- ¿Se da a conocer la posición académica de los docentes permanentes y contratados (materia impartida, clase, tiempo completo o no, etc.)?
- ¿Se subraya la conexión entre docencia e investigación?
- ¿Se fomenta el uso de métodos innovadores de enseñanza-aprendizaje y nuevas tecnologías?
- ¿Se explicita la flexibilidad de los itinerarios formativos respecto a las diferentes condiciones de los estudiantes (a tiempo parcial, trabajadores, con discapacidad, extranjeros, migrantes, refugiados, etc.)?
- ¿Las modalidades de evaluación de exámenes son accesibles y se aplican correctamente a todos los estudiantes? ¿Existe un procedimiento para las apelaciones realizadas por los estudiantes?

4. Relaciones exteriores e internacionales

¿Existen PU en colaboración con facultades y programas de otros países con miras a promover la internacionalización y, en particular, la movilidad de estudiantes? ¿Son adecuados para garantizar la consecución de los resultados del aprendizaje?



5. Servicios de acompañamiento

¿Los PU brindan/organizan servicios de gestión estudiantil, orientación, tutorías, ingreso al mundo laboral, pasantías fuera de la institución? ¿Se han establecido mecanismos para verificar su eficacia?

6. Acceso a los PU, gestión de la carrera de los estudiantes, certificación y reconocimiento

¿Se definen claramente los mecanismos utilizados para evaluar y certificar la adquisición de los conocimientos y/o habilidades necesarios para acceder a los PU?

¿Los resultados del aprendizaje son representativos de lo que el estudiante llega a entender y a aplicar en base a conocimientos, habilidades y competencias, entendidas estas últimas como calidad, habilidad y capacidad para utilizar lo aprendido?

¿Se utilizan los Descriptores de Dublín para mostrar los resultados calificados por ciclo de estudio?

¿Se han definido y documentado procedimientos, criterios y normas para gestionar la carrera de los estudiantes, incluido el aprendizaje no formal e informal, de acuerdo con el Convenio de Lisboa?

Los PU prevén la entrega del suplemento al título, es decir, la certificación complementaria del título obtenido, que describe los contenidos del curso, el método de enseñanza utilizado, los requisitos de acceso, los créditos adquiridos, las calificaciones, las notas, la nota final, el estatus profesional otorgado, las oportunidades laborales?

7. Compromiso con una gestión centrada en la calidad

¿La institución (universidad, ateneo, facultad) que ofrece los PU ha asumido un compromiso formal y documentado con la gestión de calidad de dichos PU? En caso afirmativo, ¿se informa sobre las modalidades?

8. Procesos para la gestión de los PU

¿Los PU proporcionan y documentan planes de estudio que describan claramente las características de los cursos (es decir, para cada curso, créditos de formación [ECTS], resultados del aprendizaje, métodos y tiempos de evaluación del aprendizaje, coordinación de la enseñanza)?

¿Está bien definida la estructura organizativa de los PU (incluido quién es responsable de ella)?

¿Está bien estructurado y planificado el proceso de formación?

¿Se realiza un seguimiento del proceso de formación y se analizan los resultados obtenidos?

¿Se recopilan y publican los resultados de los PU?

9. Comunicación

¿El sitio web de la institución contiene información completa, actualizada y de fácil acceso sobre:

- salidas profesionales a las que preparan los PU una vez obtenida la titulación correspondiente?



- criterios de selección?
- resultados del aprendizaje?
- planes de estudio y características de los cursos y otras actividades formativas, incluido el examen final?
- perfil de la población estudiantil?

10. Seguimiento, resultados y revisión de los PU

¿Los PU explicitan y hacen un seguimiento de las actividades formativas con el fin de verificar su correspondencia con lo proyectado y planificado? ¿para ello se recopilan, entre otros, las opiniones de los estudiantes sobre la enseñanza y otras actividades? ¿Los PU explicitan y hacen un seguimiento de los métodos de evaluación del aprendizaje de los estudiantes, con el fin de asegurarse que son correctos y adecuados para lograr los resultados del aprendizaje esperados? ¿cuentan con evidencias de los resultados de dicho seguimiento?

Los PU recopilan y documentan resultados relacionados con:

- ¿estudiantes entrantes y su perfil?
- ¿tasas de abandono escolar?
- ¿tiempo hasta la obtención del grado?
- ¿ingreso en el mundo laboral?
- ¿continuación de los estudios en ciclos posteriores?
- ¿contenido del programa a la luz de las últimas novedades del sector, garantizando su actualización?
- ¿la carga de trabajo del estudiante y los procedimientos de evaluación?
- ¿niveles de satisfacción con la formación recibida una vez obtenido el grado?

¿La revisión involucra a estudiantes y otras partes interesadas? ¿Está publicado?



ANEXO 2 ACTIVIDADES DE APOYO

Al completar esta sección, los siguientes elementos puede resultar útiles para determinar qué contenido incluir.

► Se invita a **seleccionar lo más adecuado para la elaboración del plan estratégico de cada institución**

► Recursos humanos, estrategias y desarrollo del personal

1. Edad de los académicos/no académicos, y política en base a los resultados
2. Perfil en términos de personal académico laico y religioso, e implicaciones en términos de financiación y progresión de carrera
3. Perfil académico y cambios en la política académica (por ejemplo, formación en línea, formación permanente) teniendo en cuenta las necesidades de los docentes
4. Expectativas de los académicos y correlaciones con:
 - capacidad, competencias y adaptabilidad del profesor
 - contratación
 - distribución dentro de la institución
 - criterios de promoción
 - carrera
 - planificación y apoyo profesional
 - nuevas habilidades significativas

Se aplican los mismos aspectos al personal administrativo.

5. Retención y contratación de personal:
 - religioso/no religioso
 - baremos salariales
 - incentivos y recompensas
 - condiciones de servicio
 - áreas que presentan carencias
6. Cambio de modelo de carga de trabajo: relaciones con el personal, reducción de costos en las prácticas laborales
7. Calidad del desempeño del personal
 - evaluación
 - oportunidades de crecimiento personal
8. Estrategia de comunicación



9. Desarrollo del liderazgo y planificación de rotación para puestos clave

► Estrategias financieras

1. Análisis de la situación financiera (actual y futura) en términos de:
 - evolución de la situación financiera: ingresos, gastos; presupuesto
 - desarrollo académico e implicaciones en términos de costos
 - análisis comparativo de la situación económica de las distintas unidades que alberga la institución
 - qué sucede en otras instituciones o en sus unidades

2. Estrategia financiera general en términos de
 - equilibrio presupuestario
 - generación de excedentes
 - creación de reservas
 - endeudamiento

3. Estrategias específicas para garantizar la sostenibilidad financiera a largo plazo
 - amplitud, variedad de fuentes de ingresos: becas, recaudación de fondos, exalumnos, subsidios gubernamentales, contratos, arrendamientos, etc.
 - contribuciones de diversas fuentes de financiación
 - duración de las distintas fuentes de financiación
 - costos de inversión
 - estrategia de inversión

4. Estrategias específicas para lograr la rentabilidad/eficacia:
 - productividad de procesos para docentes, personal técnico-administrativo, estudiantes
 - carga de trabajo del personal
 - procesos administrativos

5. Eficacia de las prácticas de gestión financiera:
 - planificación de gastos
 - costo de los servicios
 - gestión de tesorería
 - categorías de costos y gastos
 - descentralización financiera
 - reservas
 - información sobre gestión

► Servicios y apoyo estudiantil

1. Análisis de los factores que influyen en el desarrollo y demanda de servicios en general, con especial atención a:
 - apoyo pastoral y consultoría
 - orientación profesional
 - servicios médicos





- vivienda
- actividades recreativas
- restauración
- otros

2. Modos de funcionamiento de los servicios estudiantiles.

- estrategias
- criterios de calidad

3. Eficacia de los métodos para evaluar la satisfacción de los estudiantes con los servicios.

- comité de representación de usuarios
- encuestas
- grupos de trabajo específicos

4. Estudiantes involucrados en la gobernanza institucional

- en los consejos, comités, comisiones
- en asociaciones de estudiantes

► **Promoción y desarrollo**

1. La imagen, visión e identidad que la institución quiere proyectar

2. Destinatarios (también potenciales)

- conjunto de estudiantes
- comunidad científica
- usuarios de consultorías
- partes interesadas
- prensa (nacional e internacional)
- público
- antiguos alumnos

3. Prioridades de marketing y relaciones públicas para las áreas arriba mencionadas

- publicaciones
- sitio web
- reuniones
- medios de comunicación

4. Aspectos organizativos

- oficina de marketing interna a la institución
- relaciones públicas y subcontratación
- servicio de publicaciones
- asociación de antiguos alumnos



► Servicios de apoyo y desarrollo del campus

1. Comprobar la idoneidad del alojamiento en el campus en función del número y tipo de estudiantes:

- calidad a la luz de las expectativas del usuario
- distancia/disposiciones para aquellos que están fuera de la sede
- uso del espacio existente; criterios de uso
- ciclo de vida y mantenimiento de edificios

2. Estrategia de alojamiento, lo que incluye:

- nuevos edificios
- adaptación de edificios existentes
- renovación y sustitución de construcciones de baja calidad.
- oportunidades para comprar o alquilar nuevas propiedades para fines académicos y alojamiento para estudiantes
- recurso a organizaciones externas para recaudar fondos

3. Estrategia de alojamiento para estudiantes, lo que incluye:

- edificios gestionados directamente por la institución
- acuerdos de colaboración con agencias de alquiler
- cooperativas de viviendas

4. Evaluación de la demanda de servicios de restauración

5. Políticas de respeto al medio ambiente

6. Políticas de inversión y financiación