



DIRECCIÓN DE  
PLANIFICACIÓN  
ESTRATÉGICA

Universidad de Huelva

**BASES METODOLÓGICAS  
III PLAN ESTRATÉGICO DE  
LA UNIVERSIDAD DE  
HUELVA**

SEPTIEMBRE 2015



(Aprobadas en Consejo de Gobierno de 20 de octubre de 2015)

## Índice

FASES DE TRABAJO .....	3
Fase I: ORGANIZACIÓN Y LANZAMIENTO .....	4
Fase II: ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DIAGNÓSTICO .....	5
Fase III: DEFINICIÓN ESTRATÉGICA .....	7
Fase IV: IMPLANTACIÓN Y SEGUIMIENTO.....	8
ANEXO 1. Cronograma para el desarrollo del III Plan Estratégico .....	9



Antes de que finalice la vigencia del II Plan Estratégico de la Universidad de Huelva, corresponde a la Dirección de Planificación Estratégica elevar al Consejo de Gobierno una propuesta de Bases Metodológicas para la elaboración del III Plan Estratégico de la Universidad de Huelva a fin de definir su posición deseada en el futuro y detallar los medios y forma en que prevé lograrlos.

Es pretensión de la Dirección de Planificación Estratégica que la metodología sea realista y ágil, diseñando para ello Comisiones y Mesas de Trabajo con representantes de todos los colectivos de la comunidad universitaria, así como técnicas de participación y herramientas colaborativas *online*.

## FASES DE TRABAJO

La propuesta para la elaboración del III Plan Estratégico de la Universidad de Huelva contiene cuatro fases (Figura 1) y un cronograma detallado en el Anexo I.



Figura 1. Fases de elaboración del III Plan Estratégico de la UHU



## Fase I: ORGANIZACIÓN Y LANZAMIENTO

Desarrollo temporal: octubre 2015

En esta fase se detallan las actuaciones previas a desarrollar para la elaboración del III Plan Estratégico.

El punto de partida consiste en delimitar las competencias y el número de integrantes de las diferentes comisiones y mesas de trabajo que intervendrán en la elaboración del Plan Estratégico, así como en la comunicación formal a toda la comunidad universitaria y a la sociedad onubense del comienzo de elaboración del III Plan Estratégico de la UHU.

### A. Comité del Plan Estratégico

#### *Funciones*

- Determinar la vigencia del Plan Estratégico.
- Revisar la Misión, Visión y Valores de la UHU.
- Elaborar una matriz DAFO-CAME a partir del diagnóstico de la situación actual.
- Identificar los Ejes y Objetivos Estratégicos sobre los que basar los planes de actuación.
- Solicitar a los distintos estamentos universitarios y a los agentes externos que propongan los miembros que deban formar parte de las mesas de trabajo.
- Redactar el borrador del Plan Estratégico, así como elevar la propuesta final para su aprobación por los órganos competentes.

#### *Miembros* (elegidos entre los integrantes del Consejo de Gobierno)

- Presidente: Rector.
- Vicepresidente: Vicerrector de Calidad y Formación.
- Gerente.
- Secretario General
- 4 PDI (1 representante de Decanos/as o Directores/as de Centro, 1 representante de Directores/as de Departamento, 1 PDI Doctor/a permanente, 1 PDI no Doctor/a o con vinculación no permanente).
- 2 Alumnos/as.
- 2 PAS
- 1 miembro del Consejo Social.
- 1 miembro de los Centros de Investigación.

### B. Órgano Técnico del Plan Estratégico

#### *Funciones*

- Elaborar y presentar al Consejo de Gobierno las bases metodológicas para su aprobación.
- Apoyar y asesorar al Comité de Plan Estratégico y a los grupos de trabajo en las distintas fases del proceso de planificación.



- Mantener la comunicación entre los grupos implicados en el proceso.
- Sistematizar y unificar los documentos producidos por las diferentes mesas de trabajo y elevarlos al Comité del Plan Estratégico.
- Supervisar y realizar el seguimiento del Plan Estratégico
- Resolver cuantas cuestiones técnicas le sean encomendadas por el Comité del Plan Estratégico.

#### **Miembros**

- Órgano representado por el Director y la Subdirectora de Calidad y Planificación Estratégica de la UHU.

### **C. Mesas de trabajo (una por cada Eje Estratégico)**

#### **Funciones**

- Elaborar las Líneas Estratégicas y los Planes de Actuación.

**Miembros** (solicitados por el Comité de Planificación Estratégica a los distintos estamentos universitarios y a los agentes externos)

- Presidente: Vicerrector competente en la materia
- Vicepresidente: Director competente en la materia.
- 3 Decanos/Directores de Centro.
- 3 Directores/as de Departamento.
- 3 PDI con vinculación permanente.
- 2 PDI sin vinculación permanente.
- 3 Estudiantes
- 3 PAS
- 1 miembro del Consejo Social
- 2 Agentes Externos

Además, al proceso para la elaboración de las Líneas Estratégicas y Planes de Actuación se le sumarán diversos canales de participación virtuales (cuestionarios y buzón de ideas a través de página web) y presenciales abiertos a toda la comunidad universitaria. De este modo, se publicitarán, con la debida antelación, los distintos formatos de participación para que cualquier persona vinculada con la universidad pueda realizar aportaciones al respecto.

## **Fase II: ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DIAGNÓSTICO**

**Responsable: Comité del Plan Estratégico**

**Desarrollo temporal: noviembre 2015 – enero 2016**

En esta fase el Comité del Plan Estratégico determinará la vigencia del III Plan Estratégico, revisará la actual Misión de la Universidad de Huelva o su razón de ser, la Visión o dónde desea posicionarse en el futuro y los Valores que guían su cometido. Tras ello, se realizará un



diagnóstico de la situación actual mediante la metodología DAFO-CAME, con el propósito de determinar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la Universidad de Huelva, así como definir las estrategias para Corregirlas, Afrontarlas, Mantenerlas, y Explotarlas.

En concreto, se deberán seguir cuatro pasos:

1. El **análisis externo**, cuyo objetivo fundamental es identificar y prever la evolución y los cambios del entorno y de las variables no controlables por la UHU. En concreto, se trata de analizar las:
  - **Amenazas:** situaciones desfavorables, actuales o futuras, que provienen del entorno.
  - **Oportunidades:** factores positivos, favorables o explotables que deben ser detectados en el entorno en el que se actúa.
2. El **análisis interno** de los aspectos internos de la UHU que deben ser maximizados (fortalezas) o minimizados (debilidades) para afrontar los retos que presenta el ambiente externo.
  - **Fortalezas:** capacidades favorables poseídas respecto a recursos, procesos, habilidades, etc., las cuales deben ser mantenidas o consolidadas.
  - **Debilidades:** recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, procesos que no se desarrollan positivamente, etc., y que provocan una posición desfavorable de la UHU.
3. **Confección de la matriz DAFO:** la matriz DAFO ayuda a plantear las acciones que se deberían poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y eliminar o preparar a la empresa contra las amenazas, teniendo conciencia de nuestras debilidades y fortalezas.
4. **Determinación de las estrategias a emplear mediante la matriz CAME.** Una vez finalizado el análisis DAFO, es necesario realizar un ejercicio de reflexión e identificar las diferentes estrategias a seguir para:
  - Corregir las debilidades.
  - Afrontar las amenazas.
  - Mantener las fortalezas.
  - Explotar las oportunidades.

La matriz CAME establece las siguientes estrategias:

#### **Estrategias Ofensivas (F+O)**

Consisten en considerar las fortalezas de la UHU y emplearlas con las oportunidades del entorno, siendo consideradas como estrategias ofensivas. Serán representadas por la E de Explotar Oportunidad dentro del CAME.

#### **Estrategias de Supervivencia (A+D)**

Implican combinar las debilidades internas de la UHU con las amenazas del entorno para definir las estrategias de supervivencia (A+D) que habrá que afrontar para superarlas. Son las representadas por la A (afrontar) del modelo CAME.



### **Estrategias Defensivas (A+F)**

Combinan las fortalezas de la UHU junto con las amenazas del entorno que deberán ser mantenidas a lo largo del paso del tiempo con el plan estratégico. Se trata, por tanto, de mantener las fortalezas frente a las amenazas externas, representados por la M (mantener) del modelo CAME.

### **Estrategias de Reorientación (O+D)**

Utiliza y se basa en las debilidades de la UHU, junto con la aparición de nuevas oportunidades del entorno, para así reorientar de forma positiva a la universidad. Es representado por la C (corregir/convertir) del modelo CAME.

Este ejercicio de reflexión permitirá abordar con mayores garantías la siguiente fase.

## **Fase III: DEFINICIÓN ESTRATÉGICA**

**Responsable Ejes y Objetivos: Comité del Plan Estratégico**

**Desarrollo temporal: febrero 2016**

**Responsable Líneas y planes: Mesas de Trabajo**

**Desarrollo temporal: marzo 2016 – abril 2016**

**Responsable aprobación Plan Estratégico: Órganos de Gobierno de la Universidad de Huelva**

**Desarrollo temporal: mayo 2016**

Tomando como base lo establecido en la Fase II, se deberá continuar con el desarrollo de los siguientes niveles:

- **Ejes estratégicos:** representan la categoría máxima dentro del Plan Estratégico y detallan las grandes áreas de actuación de la universidad durante la vigencia del plan.
- **Objetivos estratégicos:** describen, para cada uno de los ejes estratégicos, las intenciones más específicas de la universidad, incluyendo los aspectos que nuestra universidad necesita lograr para llevar a cabo el plan estratégico.
- **Líneas estratégicas:** se refieren al conjunto de actuaciones que definen nuestro modo de actuar para alcanzar los objetivos estratégicos durante la vigencia del plan.
- **Planes de actuación:** son las acciones concretas que se van a llevar a cabo en la Universidad de Huelva para desarrollar el Plan Estratégico.

Los dos primeros serán competencia del Comité del Plan Estratégico, mientras que la elaboración de una propuesta de líneas estratégicas y los planes de actuación corresponderá a las mesas de trabajo. Así, se deberán crear tantas mesas de trabajo como Ejes estratégicos se hayan establecido.

A la vez se abrirán espacios de participación (presenciales y virtuales) para fomentar el debate y opinar sobre el futuro de la Universidad. En este sentido, las mesas de trabajo deberán buscar



la participación de la comunidad universitaria y de los agentes sociales a través de diversos medios: cuestionarios y buzón de ideas a través de página web, reuniones informativas en centros, entre otros.

Una vez que las mesas de trabajo hayan obtenido sus conclusiones, el Órgano Técnico del Plan Estratégico se reunirá con todos los responsables de cada mesa para eliminar solapamientos y elevar las mismas al Comité del Plan Estratégico.

Con toda la información, el Comité del Plan Estratégico dará una redacción definitiva al borrador del Plan Estratégico, que elevará a los representantes institucionales y sociales antes de tramitarlo para su aprobación definitiva.

Tras analizar las posibles sugerencias recibidas, el Comité del Plan Estratégico someterá el documento final del III Plan Estratégico a la aprobación de los órganos de gobierno de la Universidad de Huelva: Consejo de Gobierno, Consejo Social y Claustro.

## **Fase IV: IMPLANTACIÓN Y SEGUIMIENTO**

**Responsables: Responsables mesas de trabajo y Director de Planificación Estratégica**

**Desarrollo temporal: mayo 2016 en adelante**

Esta última fase consiste en la implantación del Plan Estratégico y el desarrollo de los planes de actuación, así como del seguimiento de los resultados del propio plan. Durante esta fase se deberán llevar a cabo las siguientes actividades:

- Campaña de difusión del III Plan Estratégico de la UHU a los miembros de la comunidad universitaria y a los grupos de interés.
- Jerarquización y planificación temporal: Cada uno de los planes de actuación identificados deberá tener definidos unos plazos tanto de puesta en marcha y preparación como de desarrollo, para así conocer qué planes preceden a otros.
- Desarrollo e implantación: cada plan de actuación deberá tener asignado un responsable sobre el que recaiga el cometido de llevar a cabo los planes y cumplir los objetivos estratégicos definidos. Para ello, se necesitará el apoyo de distintas áreas y/o servicios de la UHU.
- Seguimiento y evaluación: por último, el Director de Planificación Estratégica de la UHU será el responsable de realizar el seguimiento de cada uno de los planes de acción definidos y velar para que se vayan cumpliendo.



## ANEXO 1. Cronograma para el desarrollo del III Plan Estratégico<sup>1</sup>

FASE	ACTUACIONES	oct-15	nov-15	dic-15	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16
I. ORGANIZACIÓN Y LANZAMIENTO	Aprobación bases metodológicas										
	Elección miembros del Comité del Plan Estratégico										
	Constitución del Comité del Plan Estratégico										
	Comunicación del comienzo del Plan Estratégico										
II. ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DIAGNÓSTICO	Vigencia y Revisión Misión, Visión y Valores										
	DAFO										
	CAME										
III. DEFINICIÓN ESTRATÉGICA	Definición de Ejes y Objetivos Estratégicos										
	Definición de Líneas y Planes de actuación										
	Aprobación del Plan Estratégico										
IV. IMPLANTACIÓN Y SEGUIMIENTO	Comunicación del Plan Estratégico										
	Jerarquización y Planificación temporal										
	Desarrollo de planes										
	Seguimiento del Plan Estratégico										

<sup>1</sup> El cronograma establecido responde a la necesidad de finalizar la redacción del documento del III Plan Estratégico una vez que se conozca el nuevo modelo de financiación de las universidades públicas de Andalucía previsto para 2016.