

Cálculo y calma: el IV plan estratégico de la Universidad de Málaga

Gaspar Garrote Bernal

Vicerrector de Planificación Estratégica y Desarrollo Estatutario
Universidad de Málaga

ESTRUCTURA Y ESTRATEGIA. LA PARADOJA DE LAS MODIFICACIONES constantes. Toda organización vive (en) procesos sujetos a ellas: la historia. Sean o no previsibles, los cambios afectan a la estructura de las organizaciones, que podrán dejar pasivamente que los cambios les den forma y alteren incluso su finalidad o *misión*. Pero otras organizaciones escrutarán sus contextos, medirán sus componentes, seleccionarán los puntos en que pretendan incidir a corto, medio y largo plazo para controlar la presión contextual sobre ellas, y establecerán en consecuencia objetivos claros y vías para alcanzarlos. Esta actitud activa que asume que la estructura lo es siempre en el tiempo, como serie de cambios, y que pretende preverlos y adelantarse a ellos —para adaptarse, para minimizar su impacto o para generarlos—, es la planificación estratégica. Contando con la complejidad de «la relación entre estructura y estrategia» (Freedman 2013: 716), esta procede de la estructura como configuración procedente del pasado y vigente en el presente (UMA 2021: gráfico 1). Tales procedencia y vigencia adoptan en un plan estratégico las formas de la *misión* y de un conjunto de *indicadores*. A partir de ahí, la estrategia se adentra en un futuro segmentado en un hipotético marco temporal de cinco tiempos: la *línea estratégica* (presente +1), el *objetivo estratégico* (presente + 2), la evaluación de resultados (presente + 3), la actualización del plan (presente + 4) y la *visión* (presente + 5), punto de llegada que debe deparar un nuevo punto de partida: una estructura modificada por cambios supervisados por ella misma.

Entendida según esta circularidad, la planificación estratégica universitaria era hasta no hace tanto una falta de costumbre. Por eso se le solían buscar justificaciones. Se antojaría la más práctica la de convertir en gestión contrastada —sea sustentada en pensados procedimientos de toma de decisiones— una obligación legal, ese explícito límite estratégico de cada universidad. Y no conviene olvidar la siempre socorrida

justificación —o dígase razón— histórica: entender el pasado, que es un ir haciéndose presente las trabazones de inercias y variantes, capacitaría para prever con cierto fundamento el futuro. Porque siendo planificar el disponer un cauce racional de mejora, es de saber que «El arte del progreso consiste en preservar el orden dentro del cambio y en mantener el cambio dentro del orden» (cit. por UC3 2017: 3). Concisa frase del matemático y filósofo Alfred N. Whitehead —en *Proceso y realidad*, 1929—, cuya dialéctica *orden / cambio* sintetiza sus polos al integrar el *preservar* y el *mantener* como parte del *progreso*. No todo consiste en crecer.

Este orden como estado y ese progreso como cauce resultan del accionar dentro de unos límites que para una universidad española son globales, nacionales, autonómicos y propios. La planificación estratégica debe primero identificarlos y a continuación alzar el mapa que derive de ellos. Luego llegará la hora de marcarle los puntos estratégicos, los objetivos (de consolidación, de reducción, de mantenimiento mejorado y de crecimiento) y las líneas estratégicas y temporales para alcanzarlos. Váyase, pues, por partes. O por razones. En último extremo, y si se quiere, por límites.

Límites espacio-temporales. Al (de)limitar sus posibilidades de actuación, las coordenadas espaciales y temporales de una planificación acotan sus objetivos. Tomar conciencia de tales límites permite construir un plan estratégico cuyos equilibrios no sean vencidos por el idealismo, esa forma de inoperatividad.

Las coordenadas espacio-temporales de la Universidad de Málaga trazan dos *mapas*: el del intermitente fracaso al intentar crearla mide poco más de cuatrocientos años (1561-1972), mientras que el del éxito de consolidación y extraordinario crecimiento coincide con su primer medio siglo de existencia (1972-2022). El primer *mapa* remonta a 1561, cuando Juan de Berlanga, corregidor de la ciudad, pretendió que a su muerte se instalara en Málaga una universidad (Gadow 1989 y 1993). Al menos tres iniciativas semejantes quedaron también en nada entre 1842 y 1906 (García Montoro 1983). El de 1842 fue el proyecto más sólido: auspiciado por el Ayuntamiento y apoyado por la Diputación, trató de asentar en el antiguo convento de San Agustín una universidad orientada hacia disciplinas aplicadas —según el modelo del Colegio de San Telmo, que desde 1787 se dedicaba al estudio de la náutica y el comercio (Santos 1993)—, pero el Gobierno se limitó a fundar en 1846 la Escuela Normal de Maestros, fusionada años después con San Telmo (Ortega y Mateo 1983). Aún en 1934 la Diputación Provincial incoó un expediente «para que se solicite del Gobierno la creación en Málaga de una Universidad», pero las instituciones malagueñas apenas respaldaron la iniciativa o se opusieron a ella (Caballero e Hijano 2000).

Por fin, en 1963 se aprobó constituir la Facultad de Ciencias Políticas, Económicas y Comerciales de la Universidad de Granada en Málaga (Ortega 1991; VV. AA. 2015 y 2018); pero cuando en 1968 se crearon nuevos centros universitarios en cuatro ciudades, el Gobierno dejó de nuevo a Málaga postergada en su ya añeja aspiración. Que hizo realidad —en el inicio del segundo *mapa* temporal— el Decreto 2566/1972, de 18 de agosto, por el que se fundó la Universidad de Málaga con dos facultades:

Ciencias Económicas y Empresariales, y Medicina (García Maldonado 1993). A estos dos centros se añadieron en 1973 las escuelas universitarias de Magisterio y de Ingeniería Técnica Industrial (Salvo 1993) y entre 1974 y 1979 las facultades de Ciencias, de Filosofía y Letras y de Derecho (VV. AA. 2001; Peláez 1997). La primitiva dispersión por la ciudad —a pesar del campus de El Ejido— de estos y otros centros, fue corregida por la construcción y continua ampliación, desde 1978, del campus de Teatinos. Que de una apartada huerta de 1581 (Soto 2001), coetánea, pues, del primer intento de fundar una universidad malagueña, se ha transformado en uno de los más extensos campus de España, que contiene casi todos los 53 edificios de la universidad y aporta la mayor parte de sus cerca de dos millones de metros cuadrados. Una imagen, pues, del crecimiento de Málaga. Y también de la propia universidad, cuya plantilla era en 2020 de más de 4.500 personas y donde estudiaban más de 39.000 alumnos.

Límites legales. La legislación (Arnaldo 2022) traza el segundo límite para la planificación estratégica de las universidades españolas. En la de Málaga ese trazo mide los doce años (2007-2019) que van desde la LOU (o Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades) hasta sus actuales Estatutos. Sin emplear aún la palabra *estrategia* y sus derivados, la LOU distingue tres niveles de planificación: el de la Conferencia General de Política Universitaria (art. 27bis 1b); el académico, por el que los títulos oficiales deben someterse a la verificación, por parte del Consejo de Universidades, de «la adecuación» de sus «planes de estudios» a las directrices del Gobierno (arts. 28e y 35), y el de supervisión social, que en cada universidad compete al Consejo Social (art. 14.2).

Para las universidades andaluzas, el límite legal autonómico fue fijado por el Decreto Legislativo 1/2013, de 8 de enero, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley Andaluza de Universidades. La LAU incorporó el principio, referido a la financiación universitaria, de «Planificación estratégica y del cumplimiento de los objetivos sociales fijados» (art. 87.3e), y dedicó su artículo 88 a la «Planificación estratégica y Contratos programa», que introduce el concepto de *plan estratégico* en su apartado 1: «Cada Universidad pública andaluza, sobre la base del modelo de financiación aprobado, elaborará su respectivo plan estratégico, en el que se fijarán sus objetivos específicos sociales, académicos e investigadores, la planificación económica y académica de su actividad y los programas destinados a lograr dichos objetivos».

Desde 2013, los sucesivos gobiernos andaluces siguen sin concretar estas previsiones legales¹; pero la LAU establecía cuatro niveles de corresponsabilidad estratégica: a) la «programación universitaria de la Junta de Andalucía», que como «instrumento de planificación, coordinación y

1 Como evidenció AIREF (2020: 8, 32 y 265-266), nunca ha aprobado la Junta de Andalucía esta planificación estratégica universitaria general prevista por la LAU (sobre los planes estratégicos de las universidades andaluzas, AIREF 2020: 38-43). Una programación así, para un sistema universitario menos complejo, es la del Gobierno Vasco (2019). Por lo demás, el beneficioso retorno socioeconómico de la inversión en el sistema universitario público, ha sido calculado en la Comunidad Valenciana (Pastor *et al.* 2019), Cataluña (ACUP 2016) y Madrid (Benito *et al.* 2018).

«Dado que los contextos en que operan las organizaciones son cada vez más complejos, mantener la racionalidad en la toma de decisiones requiere procesar toda la información externa e interna y convertirla en una guía de actuación (Freedman 2013: 719).»

ordenación del servicio público de educación superior universitaria», «deberá ajustarse con el marco de financiación y el plan plurianual de inversiones en infraestructuras de las Universidades públicas» para conformar «el marco de referencia de los planes estratégicos de las Universidades públicas» (art. 70); b) el propio de cada universidad — nivel añadido por LAU a LOU—, que conlleva el concepto de *cuadro de mando integral*: un «instrumento de gestión del sistema universitario andaluz orientado a garantizar la eficacia y transparencia del mismo», que será definido por la consejería competente, se fundamentará «en la evolución de los indicadores», permitirá «el seguimiento de los objetivos anuales contenidos en el contrato programa» y «servirá de marco de desarrollo de los cuadros de mando integrales» de los «planes estratégicos de las Universidades públicas», que así «desarrollarán y verificarán el control de su gestión» (art. 71); c) el académico: «la creación, supresión o suspensión de titulaciones» oficiales responderán «a la programación estratégica del sistema universitario andaluz y de cada Universidad», por lo que «se exigirá, al menos», para la «creación de nuevas titulaciones», su «previa presencia» «en el plan estratégico» de la correspondiente universidad (art. 58), y d) la supervisión social, encomendada a cada Consejo Social (art. 20.1).

De acuerdo con este ritmo *lolailo* que marcan los límites de LOU y LAU, los Estatutos de la Universidad de Málaga (Decreto 464/2019, de 14 de mayo) fijan como uno de sus principios generales promover, «en la planificación y realización de su actividad docente, la cultura de la calidad, la autoevaluación y el planeamiento estratégico» (art. 133.1). Vinculando, como en LAU, los conceptos de *planificación estratégica* y *financiación*, los Estatutos establecen en su artículo 180 («Programación plurianual») que, «sobre la base del modelo de financiación del Sistema Universitario Andaluz», la Universidad de Málaga «elaborará su plan estratégico, en el que se fijarán sus objetivos específicos sociales, académicos e investigadores, la planificación económica y académica de su actividad y los programas destinados a lograr dichos objetivos»².

Se distinguen así cuatro niveles de planificación estratégica: a) en el general, el Consejo de Gobierno fija «las líneas estratégicas y programáticas de la Universidad, así como las directrices y procedimientos para su aplicación, en los ámbitos de organización de las enseñanzas, investigación, recursos humanos y económicos y elaboración de los presupuestos» y aprueba «el plan estratégico institucional y los planes operativos de desarrollo de este» (arts. 13 y 14); b) de participación del PDI, del PAS y del estudiantado «en el diseño, el seguimiento y la evaluación de la planificación estratégica de la Universidad» (arts. 100, 125 y 112.1); c) de deliberación y evaluación, encomendadas al Claustro (art. 19), y d) de supervisión social, que corresponde al Consejo Social (art. 11.2).

2 La planificación estratégica se extiende en la Universidad de Málaga a la planificación económica plurianual (Estatutos, art. 180), los planes de ordenación de los recursos humanos (art. 86), los de actuación de los institutos universitarios (art. 61.2) y la programación docente, conformada por el Plan de Ordenación Docente General, los planes de ordenación docente de los centros y de la Escuela de Doctorado, y los programas docentes de los departamentos (arts. 135-139).

Se entiende así que el plan estratégico de la Universidad de Málaga se desarrolla en tres fases: diseño (y aprobación), seguimiento y evaluación. En ellas interviene la comunidad universitaria a través no solo del Consejo de Gobierno, el Consejo Social y el Claustro, sino de otros cinco cauces: a) las facultades y escuelas, que en «el marco de la planificación estratégica» «apoyarán también la política de investigación» y promoverán, por medio de sus juntas de centro, «iniciativas relacionadas con la planificación estratégica de la Universidad» (arts. 36 y 38), mientras que quienes las dirijan rendirán «cuentas sobre el grado de cumplimiento de los objetivos de la planificación estratégica» (art. 44.2); b) si a los consejos de departamento corresponde «Promover iniciativas relacionadas con la planificación estratégica de la Universidad» y «Proponer estrategias para la mejora de la docencia» (art. 54), quienes los dirijan podrán «Adoptar iniciativas en materia de planificación estratégica y participar en el proceso de ejecución del plan estratégico institucional» (art. 58); c) los institutos de investigación, creados, modificados o suprimidos por el Consejo de Gobierno «atendiendo a las líneas estratégicas», y cuyos «planes de actuación deberán estar alineados con la planificación estratégica de la Universidad» (arts. 61 y 63); d) las cátedras institucionales y de empresa, en tanto «uniones estratégicas y estables entre la Universidad y las empresas e instituciones» (art. 172.1), y e) las comisiones emanadas de los Estatutos, a las que se encomiendan acciones relativas a la planificación estratégica (arts. 140.4, 110, 144.3 y 163.1).

Límites contextuales: *glocalización* de la Universidad de Málaga y ranking de rankings

Este siglo de siglas (Dámaso Alonso)

Dado que «los contextos» en que operan las organizaciones son «cada vez más complejos, mantener la racionalidad en la toma de decisiones» requiere «procesar toda la información externa e interna y convertirla en una guía de actuación» (Freedman 2013: 719). Los contextos puramente universitarios son dos: el *global*, compuesto por miles de instituciones de enseñanza superior en el mundo, y el *local* (español y andaluz), formado por 81 universidades. La medición efectuada por los rankings universitarios ayuda a *glocalizar* a cada una. Si bien es posible ensayar una *crítica de la calidad pura* referida a rankings como ARWU, THE, QS y SIR (Montané *et al.* 2017), estos proporcionan indicadores estables y compartidos, en cuanto aplicados con homogeneidad a miles de universidades. Y al tener cada vez mayor repercusión en la prensa (González Riaño *et al.* 2014), conocer el funcionamiento y las limitaciones de los rankings mejorará los argumentos que las universidades deban sostener públicamente.

Desde 2003, los rankings internacionales miden resultados en diversas áreas. El más antiguo es ARWU (Academic Ranking of World Universities), debido a la Universidad de Shanghai, que incluye, con datos procedentes de Web of Science (WoS), más de 1.800 universidades, de las que publica desde 2019 las mejores mil. Es casi imposible ascender en ARWU: si se unieran en una sola las universidades que forman un campus de excelencia internacional o las de cada comunidad autónoma

española, en 2012 la hipotética universidad catalana única habría estado en el top 100 (rango 85-90), la única andaluza en el 200 (rango 150-200) y Andalucía Tech —formado por las universidades de Sevilla y Málaga— en el rango 400-500 (Docampo *et al.* 2012). Con todo, la medición de ARWU muestra que, entre 2009 y 2015, las universidades españolas han «mejorado su prestación investigadora» en un 19%, con «un cierto efecto» positivo de los CEI (Luque-Martínez *et al.* 2006: 11).

El ranking de la revista *Times Higher Education* asegura ser el único auditado por una empresa independiente, PwC. THE clasifica universidades que cumplan tres criterios: publicar al menos 1.000 artículos en los últimos cinco años, con un mínimo de 150 al año; tener enseñanza de grado, e investigar en ingeniería, informática, economía, biología, ciencias de la salud, psicología, derecho, educación, física, ciencias sociales y humanidades, siempre que el 80% de la investigación no corresponda a una sola disciplina³.

El ranking del Center for Science and Technology Studies (CWTS), de la Universidad de Leiden, atiende cinco campos: ciencias de la salud, biología, matemáticas e informática, física e ingeniería, y ciencias sociales y humanidades. CWTS, basado en WoS, enriquece sus índices asignando las publicaciones a las universidades y considera sólo *core publications*⁴. Algunos de los indicadores del Performance Ranking of Scientific Papers for World Universities, de la Universidad Nacional de Taiwán, son históricos, por lo que se refieren a una serie de años. Los Scimago Institutions Rankings (de la empresa española Scimago Lab) se centran en ciencias, ciencias de la salud, ciencias sociales e ingenierías y usan indicadores dependientes y no dependientes del tamaño de la institución. Y el Ranking Web of Universities del CSIC contabiliza las publicaciones en abierto (revistas electrónicas, repositorios y comunicación académica no formal) disponibles en más de 31.000 instituciones de educación superior.

Las posiciones que ocupa una universidad en los rankings internacionales —la tabla 1 muestra algunas de la Universidad de Málaga— cobran su completo sentido contextual sabiendo que hay más de 29.000 en el mundo: son las que analiza el Center for World University Rankings (CWUR), que desde 2019 incluye en su clasificación las 2.000 universidades principales.

Los dos principales rankings nacionales compensan el sesgo de los internacionales —que se centran en la investigación por ser sus resultados los más fáciles de obtener— y miden las áreas de enseñanza,

3 THE publica otros dos rankings regionales, uno sobre universidades menores de 50 años, once relativos a las disciplinas analizadas, tres sobre universidades dedicadas solo a docencia y uno sobre reputación.

4 Aquellas que están escritas en inglés, no son anónimas, no han sido retiradas y han aparecido en un *core journal*, es decir, con alcance internacional y un número suficientemente grande de referencias a otras publicaciones principales. No cumplen estas condiciones muchas revistas de humanidades, de negocios (*trade journals*) y populares (*popular magazines*). CWTS no tiene en cuenta publicaciones en actas de congresos ni libros, lo que reconoce como importante limitación para las ingenierías, las humanidades y las ciencias sociales.

Tabla 1. La Universidad de Málaga en los rankings internacionales

Ranking	Año	Universidades	UMA	Universidades españolas incluidas
ARWU	2020	1.000	701-800	40
THE	2020	1.397	801-1000	47
CWTS	2019	963	621	34
CWUR	2019-2020	2.000	686	54
NTU	2020	810	701-750	31
SIR	2020	3.897	587	66
RWU1	2020	31.587	496	260

Fuente: elaboración propia

investigación, innovación, desarrollo tecnológico, contribución al desarrollo regional e internacionalización⁵. En 2019, el Ranking CYD de la Fundación Conocimiento y Desarrollo, asociada con U-Multirank, evaluó 2.522 titulaciones y 23 ámbitos de conocimiento de 48 universidades públicas y 25 privadas, casi el 90% de las 81 que en España imparten enseñanzas de grado. Estas 73 universidades son presentadas en tres «grupos de rendimiento». La Universidad de Málaga figura en puestos discretos: 64 en el total, 62 en enseñanza, 33 en investigación, 57 en transferencia, 62 en internacionalización y 30 en contribución al desarrollo regional.

Por su parte, U-Ranking Universidades Españolas, de la Fundación BBVA y el Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (Ivie), analiza 62 universidades españolas: las 48 públicas y, desde 2015, 14 privadas. Presenta resultados históricos y ordena las universidades por «volumen de resultados» (U-Ranking Volumen) y «rendimiento» (U-Ranking), «valorando el efecto del tamaño» de cada institución. Ofrece asimismo un ranking por cada «misión» de la universidad, «docencia, investigación, e innovación y desarrollo tecnológico», y rankings «para distintas titulaciones». Como muestra la tabla 2, la Universidad de Málaga ocupa —en consonancia con su tamaño— el puesto 13, por encima del cual se sitúa cuando se miden la eficiencia de su rendimiento (puesto 7), así como la docencia (5), la investigación (10) y la innovación (12) que desarrolla.

5 Buela *et al.* (2017) presentan, con datos de 2014, un «Ranking de investigación de las universidades públicas españolas» que aquí no ha sido examinado.

Tabla 2. Contexto nacional y autonómico de la Universidad de Málaga (U-Ranking 2019)

Posiciones (62 universidades)	Volumen de resultados (dependiente del tamaño)	Rendimiento (independientemente del tamaño)	Docencia	Investigación	Innovación y desarrollo tecnológico
1-3	1 UCM (4,4) 2 UB (3,9) 3 UV (3,4)	1 UPF (1,7) 2 UC3 (1,5) 3 UPC (1,4) 3 UPV (1,4)	1 UN (1,4) 1 UANE (1,4) 1 UPV (1,4)	1 UPF (2,4) 2 UAB (1,7) 3 UAM (1,6) 3 UC3 (1,6)	1 UC3 (3,4) 2 UPC (3,1) 2 UPV (3,1) 3 UMH (2,9)
Universidades andaluzas	4 UGR (3,2) 4 US (3,2) 19 UCO (1,2) 20 UCA (1,1)	6 UCO (1,1) 6 UPO (1,1) 7 UGR (1) 7 US (1)	4 UAL (1,1) 4 UPO (1,1) 5 UCO (1) 5 UGR (1)	7 UCO (1,2) 8 UGR (1,1) 9 UAL (1) 9 US (1)	7 US (1,8) 11 UCO (1,3) 14 UCA (1) 15 UAL (0,9)
UMA	13 (1,9)	7 (1)	5 (1)	10 (0,9)	12 (1,2)
11	11 UNED (2,1)	11 UDIMA (0,6) 11 UCH (0,6)	—	11 UPLG (0,8) 11 UVIC (0,8)	11 UMon (1,3) 11 UVIGO (1,3)
14-15	14 UC3 (1,8) 15 UM (1,6) 15 USAL (1,6)	—	—	14 UCH (0,5) 14 UIC (0,5) 15 UMon (0,4)	14 UNED (1) 14 USAL (1) 15 UJA (0,9)

Fuente: elaboración propia a partir de U-Ranking Volumen, U-Ranking, U-Ranking de Docencia, U-Ranking de Investigación y U-Ranking de Innovación y Desarrollo Tecnológico

Cálculo y calma. Trazando la historia de la planificación estratégica, Freedman dedica el capítulo 30 de su libro a la «Estrategia de dirección empresarial», que en la década de 1961 fue el resultado de anteriores desarrollos estratégicos militares y políticos, así como del convencimiento de que «El éxito o el fracaso empresarial dependía menos de las condiciones del mercado y más de la capacidad organizativa de las grandes empresas». Como «a los ejecutivos no les gustaban las críticas constructivas» y se «aferraban a una serie de principios básicos que habían resultado exitosos» en el pasado, la teoría de la organización empresarial se propuso cambiar esos principios por el de «trabajar por objetivos» y concibió la estrategia como «medio de superar las leyes de la oferta y la demanda», es decir, de actuar sobre el contexto mediante

«una actividad orientada a alcanzar un objetivo, diseñada para cumplirse a largo plazo y estrechamente vinculada a la planificación» (Freedman 2013: 707-737)⁶.

La planificación estratégica no puede resultar extraña a una comunidad, la universitaria, que basa su propia existencia en la racionalidad y el método científico y predictivo. En efecto, la planificación estratégica establece una cadena lógica y algorítmica que como punto de partida fija una *misión* que sintetiza las señas de identidad de la institución que lo elabora, y como punto de llegada de las acciones planeadas construye una *visión*. Misión y visión, por tanto, forman el encuadre de los componentes del plan estratégico, que discurren por un *marco temporal* de diseño, ejecución y evaluación.

Encuadre del plan estratégico: misión y visión. Las organizaciones «justifican su existencia en cuanto satisfacen una (o más) necesidad(es) para la sociedad que las cobija», lo que precisa de la «clara percepción y adscripción de compromiso» por parte de quienes las conforman con una *misión*, que dispone «una guía estable y de carácter más permanente de su comportamiento» (Larenas 2002: 20-21)⁷. En tal sentido, la misión sintetiza las señas de identidad históricas y actuales, así como los valores, de una institución universitaria. En el caso de la Universidad de Málaga, señas y valores están inscritos en sus Estatutos, especialmente en sus artículos 1 («Naturaleza»), 3 («funciones básicas»), 4 («Principios») y 5 («Fines»). De modo que la misión reflejada en su IV Plan Estratégico sintetizó esos textos (cfr. UMA 2021: 7). Por su parte, y como hipótesis sobre la consecución de los objetivos proyectados, la visión será la síntesis de estos, de modo que fue formulada al terminar la fase de diseño del IV Plan.

Componentes del plan estratégico: áreas, objetivos y líneas de estrategia. Para alcanzar la visión (es decir, para verificar esa hipótesis), un plan estratégico universitario se construye con varios componentes (cfr. UMA 2021: gráfico 2). Primero, las áreas estratégicas. A medida que se pasa de los rankings internacionales a los nacionales se gana

- 6 Esta se percibía en la Guerra Fría como «el territorio» en que la URSS «iba un par de pasos por delante», lo que «reforzó» en EEUU la «disciplina» de la «gestión empresarial». En manos de «liberales» y de «un sorprendente número» de «disidentes marxistas», la incipiente teoría de la organización empresarial derivaba del «temor ante un mercado completamente libre» y de un «optimismo con respecto al control racional de los asuntos humanos». En 1964, el libro *Managing for Results*, del antiguo troskista Peter Drucker, «convirtió» *estrategia* «en la palabra de moda en los círculos de la dirección y la gestión empresarial». Por su parte, desde su «percepción clara sobre la estrategia», «el filólogo» Kenneth Andrews, que dirigía en Harvard cursos sobre política empresarial y publicó *The Concept of Corporate Strategy* en 1971, fue uno de los que, basándose en el «método de enseñanza de Harvard: el estudio de un caso concreto», crearon el análisis DAFO (Freedman 2013: 721, 707, 709, 717 y 718-719).
- 7 Larenas, que añade que «toda organización debe ocuparse de cumplir su misión (eficacia), con una adecuada relación de medios a fines (eficiencia)» y procurando «la igualdad de oportunidades de acceso a sus bienes (equidad del servicio público o justicia en relaciones entre privados)» (2002: 23), parte de un corpus de distintas declaraciones de varias universidades americanas y europeas sobre su respectiva misión (25-28), y examina críticamente esas redacciones, que suelen centrarse en la «promoción de la dignidad humana» y de «valores agregados a la formación», la «colaboración con los agentes productivos» y el «proveer a la sociedad de profesionales» (21-22).

en número de áreas evaluadas y en riqueza y detalle de indicadores. Pero la diversidad de perspectivas e indicadores que presentan unos y otros rankings dificulta encontrar un patrón común. THE, por caso, mide 5 áreas con 13 indicadores; CYD, 4 con 39; U-Ranking, 4 con 29; SIR, 3 con 17; CWUR, 3 con 7; NTU, 3 con 8; CWTS, 2 con 10, y ARWU 2 con 6. Se impone, pues, un calmado análisis que permita encontrar el mínimo común denominador de esta multiplicidad de 129 indicadores. Para preparar el IV Plan Estratégico de la Universidad de Málaga, estos fueron reducidos a 85: una base para el cálculo. Indicadores semejantes fueron así agrupados bajo una única denominación y la categoría más afín, aunque eso supusiera que algún indicador cambiara de categoría. Así se obtuvieron cinco áreas: enseñanza (con 3 subáreas: institucional; captación de estudiantes; resultados); investigación (con 5: producción y productividad; influencia e impacto; captación de fondos; colaboración e internacionalización; otros aspectos); transferencia (con 2: del conocimiento; industrial); internacionalización, y relevancia social.

Esas áreas fueron examinadas junto con otras en la fase de diseño del IV Plan Estratégico, durante la que se entendió que debía contarse con cinco áreas. Dado que, según la teoría de la gestión, cuantas más «acciones estuvieran implicadas, mayor sería la tensión que sufriría la planificación» (Freedman 2013: 724), la eficacia aconseja no añadir más áreas, porque un plan estratégico debe ser instrumento capaz de establecer un modelo a la vez simplificado y comprensivo de la complejidad de una institución.

Además de la *gobernanza*, compartida por las universidades con cualquier otra institución, es una exigencia para cualquier universidad actual trabajar en tres áreas muy específicas: a) *docencia*, presente desde los orígenes de la institución universitaria; b) *investigación*: incorporada por la universidad moderna a partir del siglo XIX; c) *transferencia*: la tercera misión, añadida por la universidad contemporánea desde la segunda mitad del siglo XX, con el precedente de la *extensión universitaria* de finales del XIX. En cuanto relación del servicio público universitario con el resto de agentes sociales, corresponde con una *vinculación social* que engloba, entre otros ámbitos, a la transferencia propiamente dicha, la innovación, la internacionalización, la cultura y la igualdad. En el IV Plan Estratégico se propuso como quinta área la *empleabilidad*, una de las señas de identidad de la Universidad de Málaga.

Dentro de las áreas estratégicas, o zonas de actuación, se dispone una serie de objetivos que deben ser conseguidos. Para que sean alcanzables, los objetivos estratégicos deben ser «cercaños y creíbles» (Freedman 2013: 711). A lo que habría que añadir que su definición sea realista. Son *estratégicos* al menos en dos sentidos: por resultar puntos cruciales cuyo dominio permita a una organización mantener un alto grado de control sobre los cambios operados en los contextos circundantes, y por ser asumidos por la comunidad que integra la estructura. Para que las acciones que los persigan resulten eficaces y eficientes, su número por cada una de las cinco áreas estratégicas no debería bajar de 5 ni superar los 10. De hecho, se formularon finalmente 35 objetivos estratégicos en el IV Plan de la Universidad de Málaga. En cuanto *estado* al que se

dirigen las líneas, su formulación en el Plan Estratégico comienza con un sustantivo. Los objetivos van numerados correlativamente con dos dígitos, desde 01 hasta 35.

A cada objetivo se le asignan una o varias líneas estratégicas, que son piezas fundamentales del plan, pues por cada una discurrirán las acciones que permitan alcanzar los objetivos. En cuanto *acción* que se dirige a un objetivo, la formulación de la línea estratégica comienza con un verbo en infinitivo: *aumentar, mantener, reducir, fomentar, apoyar...* Cada responsable de línea —un integrante del Consejo de Dirección de la universidad— debe asegurarse de que controla bien las que se le encomienden, incluyendo su engarce con los planes propios. Si son unívocas y recíprocas, a cada línea estratégica le corresponde un objetivo, y solo ese. Cuando no lo son, responden a una multiplicación de esfuerzos por parte de distintos responsables de línea, que deben coordinarse para conseguir un mismo objetivo.

Indicadores. La visión estratégica debe dotarse de solventes instrumentos que faciliten la medición de los resultados conseguidos y la consiguiente valoración. Tales herramientas son los indicadores, que deben ser formulados con la máxima claridad y la mayor concisión, y apuntar hacia un trayecto y por tanto hacia una línea temporal en la que ejecutar, seguir y evaluar las áreas del plan estratégico: hacia un calendario. La estabilidad de este depende en buena medida de la que posean los indicadores. Con su «potencial informativo», los indicadores permiten cuantificar los resultados y señalan «metas a alcanzar en horizontes temporales determinados» (UDC 2020: 9 y 53).

El IV Plan Estratégico de la Universidad de Málaga emplea indicadores de rankings y los propios de la institución⁸. Las series históricas de los indicadores permiten apreciar un discurrir relativamente estable de *hechos*, que por ejemplo convierten en mínimos los cambios en las posiciones de las universidades en los rankings. Sin embargo, los datos producidos por estos hechos pueden ser alterados por *acontecimientos* improbables o *cisnes negros* (Taleb 2007), como el sustancial incremento de tesis doctorales leídas en España en 2016 y 2017, provocado por un cambio en la legislación; o, a raíz de la pandemia de 2020, el descenso producido en el número de estudiantes internacionales o, quizá, los cambios notables que pudieran darse en las tasas de rendimiento, éxito y abandono de las titulaciones oficiales.

Procesos, agentes y fases. Ya se ha indicado que, de acuerdo con los Estatutos de la Universidad de Málaga, los agentes de la planificación estratégica son el Consejo de Gobierno, el Claustro, el Consejo Social, las juntas de centro, los consejos de departamento y las comisiones emanadas de los Estatutos (UMA 2021: gráfico 3).

8 Cuando procede de los rankings, cada indicador va identificado con la abreviatura “Ind.”, seguida de un número; cuando es de institución, con una letra —D- (docencia), I- (investigación), V- (vinculación social), E- (empleabilidad), G- (gobernanza)— y un número.

«La planificación permite a una organización lograr mayores niveles de autoconsciencia, de rigor en el planteamiento de su gobierno y de su trabajo y, como ejercicio de rendición de cuentas a la sociedad, de transparencia.»

Fase de diseño. La herramienta de gestión Sistema IV Plan (<https://www.uma.es/plan-estrategico-uma/>), construida por el Servicio de Calidad de la Universidad de Málaga, sirvió para gestionar la fase de diseño del plan estratégico, tanto en lo referido a la circularidad de los envíos de componentes provisionales y de iniciativas entre los agentes implicados en esta fase, como a la comunicación del diseño final de los componentes.

El diseño se previó y ejecutó en cuatro meses, con los siguientes jalones (UMA 2021: gráfico 4): 1) 26 de febrero de 2021: *conocimiento y debate* de las directrices del Plan Estratégico en el Claustro; 2) 27 de febrero-9 de abril de 2021: *diseño previo* de los componentes del plan estratégico en cada área estratégica, por parte de los responsables de línea (vicerrectores [y comisiones generales de Estatutos], Gerente, Secretario General), y envío de los mismos, a través del gestor Sistema IV Plan, a las juntas de centro, comisiones académicas y de calidad de los centros, consejos de departamento y comunidad universitaria en general, que a su vez enviaron, a través del Sistema IV Plan, iniciativas a los responsables de línea; 3) 14-30 de abril de 2021: *diseño final* de los componentes del plan estratégico en cada área estratégica, por parte de los responsables de línea; 4) 16 de julio de 2021: *aprobación* del IV Plan Estratégico de la Universidad de Málaga por parte del Consejo de Gobierno.

Fase de ejecución y seguimiento. El Rector, como director del Plan Estratégico, y los demás integrantes del Consejo de Dirección, se apoyarán en la estructura de este y en las específicas de cada vicerrectorado, de la Gerencia y de la Secretaría General. Cada responsable de líneas estratégicas —y, en su caso, de los planes propios—, dirigirá la ejecución y el seguimiento de sus respectivas acciones y realizará la evaluación y la medición de resultados mediante los indicadores aprobados.

Dadas las circunstancias especiales de la pandemia sufrida desde marzo de 2020, que implicaron el forzoso retraso de la elección del nuevo Claustro y de la preparación del IV Plan Estratégico de la Universidad de Málaga, la ejecución de este se ha iniciado durante el segundo semestre de 2021 y continuará su curso durante los años naturales 2022-2024, con las actualizaciones que vayan introduciéndose (UMA 2021: gráfico 5).

Fase de evaluación y actualización. Los responsables de línea estratégica realizarán, en el último trimestre de cada año, y antes de la convocatoria del Claustro, un examen previo de los resultados y sus causas, contrastando los valores provisionales obtenidos con los indicadores. Estos análisis se presentarán al Claustro. Y, según lo previsto, así se hizo en su sesión de diciembre de 2021, donde se examinaron los primeros resultados obtenidos durante el IV Plan Estratégico, así como series históricas de indicadores (https://www.uma.es/media/files/IV_PE_Claustro10.pdf).

En el primer trimestre de cada año, y antes en todo caso de la propuesta de actualización, se realizará un examen definitivo de los resultados y sus causas, contrastando los valores consolidados de los indicadores, y teniendo en cuenta la evaluación del Claustro (UMA 2021: gráfico 6).

Actualmente, el Consejo de Dirección está preparando esta primera evaluación definitiva para presentarla en abril de 2022 al Consejo de Gobierno, que decidirá sobre las propuestas de actualización de componentes. En caso de ser aprobadas, estas serán publicadas en la web del IV Plan Estratégico como anexos al mismo.

Conclusión. La conclusión de la planificación estratégica —también de la universitaria— es que no hay conclusión. La planificación permite a una organización lograr mayores niveles de autoconsciencia, de rigor en el planteamiento de su gobierno y de su trabajo y, como ejercicio de rendición de cuentas a la sociedad, de transparencia. Pero en todo caso, y dada la circularidad mencionada al principio de estas páginas, la planificación estratégica es, por decirlo con el verso de Salinas, un *vivir sin final*:

Hay que cansar los números.

Que cuenten sin parar,

que se embriaguen contando,

y que no sepan ya

cuál de ellos será el último:

¡qué vivir sin final!

(Pedro Salinas, *La voz a ti debida*) —

Bibliografía

ACUP (2016), Associació Catalana d'Universitats Públiques, *Impactos socioeconómicos de las universidades públicas y el sistema público de investigación de Cataluña*. https://indicadorsuniversitats.cat/wp-content/uploads/2020/08/socioeconomics_2016_resum_es.pdf

AIREF (2020), Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal, *Sistema Universitario Público Andaluz*. <https://www.airef.es/wp-content/uploads/2022/02/estudios-firma/ESTUDIO-SISTEMA-UNIVERSITARIO-PUBLICO-ANDALUZ.pdf>

E. Arnaldo Alcubilla, ed. (2022), *Código de Universidades*, Madrid, CRUE-BOE. https://www.boe.es/biblioteca_juridica/codigos/codigo.php?id=133_Codigo_de_Universidades&tipo=C&modo=2

ARWU, Shanghai University, Academic Raking of World Universities. <https://www.shanghairanking.com/>

M. Benito Bonito et al. (2018), *El impacto económico y social de las universidades públicas madrileñas en la Región. Análisis en el corto y largo plazo*. https://www.comunidad.madrid/sites/default/files/doc/economia/impacto_economico_y_social_de_las_universidades_publicas_madrilenas_en_la_region.pdf

G. Buela Casal et al. (2017), «Ranking de investigación de las universidades públicas españolas», *Revista Iberoamericana de Psicología y Salud*, 8.1, pp. 21-35.

Á. Caballero Cortés y M. Hijano del Río (2000), «Un intento de creación de la Universidad de Málaga en 1934», *Isla de Arriarán*, 15, pp. 53-64.

CWTS, Leiden University, Center for Science and Technology Studies. <https://www.leidenranking.com/>

CWUR, Center for World University Rankings. <https://cwur.org/>

CYD, Fundación Conocimiento y Desarrollo, Ranking CYD. <https://www.rankin-gcyd.org/>

D. Docampo et al. (2012), «Efecto de la agregación de universidades españolas en el Ranking de Shanghai (ARWU). Caso de las comunidades autónomas y los campus de excelencia», *El Profesional de la Información*, 21.4, pp. 428-432.

L. Freedman (2013), *Estrategia. Una historia*, Madrid, La Esfera de los Libros, 2016.

A. García Maldonado (1993), «Un ejemplo histórico de entrega y constancia. La Asociación de Amigos de la Universidad de Málaga», *Péndulo*, 5, pp. 50-59.

C. García Montoro (1983), «Diez años de la Universidad en Málaga», en *Solemne Acto académico conmemorativo del X aniversario de la creación de la Universidad de Málaga*, Málaga, Universidad, pp. 14-21.

Gobierno Vasco (2019), *Plan del Sistema Universitario 2019-2022*. https://www.euskadi.eus/contenidos/plan_gubernamental/10_planest_xileg/es_plang_10/Plan_del_Sistema_Universitario_2019-2022.pdf

97

M. D. González Riaño et al. (2014), «Repercusión de los rankings universitarios en la prensa española», *Revista Española de Documentación Científica*, 37.3, 9 pp.

Ó. Larenas Salas (2002), «Misión universitaria. Redacción e implicancias», *Diálogos Educativos*, 3, pp. 19-28.

T. Luque-Martínez et al. (2016), «Influencia del programa Campus de Excelencia Internacional en la posición de las universidades españolas en el ranking de Shanghái», *Revista Española de Documentación Científica*, 39.3, 15 pp.

A. Montané López et al. (2017), «La medida de la calidad educativa. Acerca de los rankings universitarios», *RASE. Revista de Sociología de la Educación*, 10.2, pp. 283-300.

NTU, National Taiwan University, Performance Ranking of Scientific Papers for World Universities. <http://nturanking.csti.tw/>

E. Ortega Berenguer (1991), «Los orígenes de la Universidad de Málaga», en *L'Université en Espagne et en Amérique Latine du Moyen Âge à nos jours, I. Structures et acteurs*, ed. J.-R. Aymes et al., Université de Tours, Presses Universitaires François Rabelais, pp. 371-393.

E. Ortega Berenguer y E. de Mateo Avilés (1983), «Los intentos de creación de una Universidad en la Málaga del siglo XIX», *Baetica*, 6, pp. 413-440.

J. M. Pastor et al. (2019), *La contribución socioeconómica de las universidades públicas valencianas*. IV Informe del SUPV. Resumen ejecutivo, Ivie. <https://www.ivie.es/wp-content/uploads/2018/01/Resumen-Ejecutivo-SUVP.pdf>

M. J. Peláez (1997), «Historia de la Facultad de Derecho de Málaga», *Anuario de Historia del Derecho Español*, 67, pp. 573-591.

QS, Quacquarelli Symonds, QS World University Rankings. <https://www.topuniversities.com/>

M. R. Gadow (1989), «La frustración de un desideratum: La fundación universitaria de D. Juan de Berlanga en Málaga (1561)», *Baetica*, 12, pp. 239-250.

M. R. Gadow (1993), «El proyecto renacentista de la Universidad de Málaga (1561)», *Péndulo*, 5, pp. 33-40.

RWU, CSIC, Ranking Web of Universities. <https://www.webometrics.info/en>

A. S. Salvo (1993), «Apuntes para una Crónica de la Universidad de Málaga», *Péndulo*, 5, pp. 16-22.

M. S. Santos Arrebola (1993), «La fundación del Real Colegio de Náutica de San Telmo de Málaga», en *Actas de la II Reunión Científica de la Asociación Española de Historia Moderna*, Murcia, Universidad, II, pp. 467-477.

SIR Scimago Lab, Scimago Institutions Rankings. <https://www.scimagoir.com/>

W. Soto Artuñedo (2001), «El campus “Teatinos”, una huerta de los jesuitas en la Edad Moderna», *Isla de Arriarán*, 17, pp. 257-279.

N. N. Taleb (2007), *El cisne negro. El impacto de lo altamente improbable*, Barcelona, Paidós, 2012.

THE, Times Higher Education, World University Rankings. <https://www.times-highereducation.com/world-university-rankings>

UC3 (2017), Universidad Carlos III de Madrid, Plan Estratégico 2016-2022, Madrid, 101 pp. <https://www.uc3m.es/conocenos/plan-estrategico-2016-2022>

UDC (2020), Universidade da Coruña, *Plan estratéxico UDC2020*. https://www.udc.es/export/sites/udc/gobierno/_galeria_down/vepes/documentos/PLAN1320.pdf_2063069294.pdf

UMA (2021), Universidad de Málaga, *IV Plan Estratégico (2021-2024)*. <https://www.uma.es/>

uma.es/media/files/IV_PLAN ESTRATEGICO_2021_1_nMYp4xO.pdf

U-Ranking, Fundación BBVA e Ivie (Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas), U-Ranking Universidades Españolas. <https://www.u-ranking.es/>

VV. AA. (2001), *La Facultad de Ciencias de la Universidad de Málaga. 25 Aniversario (1975-2000)*, ed. R. Muñoz-Chápuli, Málaga, Facultad de Ciencias de la Universidad de Málaga.

VV. AA. (2015), *Una Facultad para Málaga. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales 1965-2015*, Málaga, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

VV. AA. (2018), *50 años aprendiendo a cambiar el mundo. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, Málaga, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.–