



PLAN ESTRATÉGICO
2020-2023

1. PRESENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Unibasq-Agencia de Calidad del Sistema Universitario Vasco fue creada con base en la Ley 13/2012, de 28 de junio, publicada el 4 de julio de 2012 en el BOPV. El art. 5.6 de esta ley establece que “la Agencia aprobará un plan estratégico cuatrienal, al cual deberá remitirse el plan de gestión anual y el resultado del análisis de su cumplimiento”. En cumplimiento de este precepto, la Agencia puso en marcha un proceso de reflexión interna que coincidió en el tiempo con la transición en la dirección de Unibasq. La primera fase de esta reflexión interna la llevó a cabo un grupo de trabajo constituido a tal efecto, formado por cuatro miembros del Consejo de Gobierno de Unibasq, dos miembros de la Comisión Asesora, tres miembros de Unibasq, un experto externo internacional y un estudiante, en una reunión celebrada el 5 de septiembre de 2019.

A continuación, en noviembre de 2019, se puso en marcha una reflexión interna en la que participaron todas las personas empleadas en Unibasq, con la coordinación/facilitación de la nueva dirección. La involucración del personal de la Agencia en este proceso tiene como fin (1) la mejora del presente Plan Estratégico y las distintas herramientas de dirección y gestión que dependen de él, así como (2) una mayor interiorización de estos elementos formales básicos de planificación organizativa. En este sentido, este Plan Estratégico ha de ser contemplado como un elemento clave, entre otros, al servicio de la mejora de la planificación y organización interna de Unibasq, lo que exigirá de su integración o interiorización en el trabajo del día a día de la Agencia. Así, el Plan Estratégico y los Planes Anuales de Gestión resultantes serán el fruto de un proceso interno y externo de reflexión. Se trata de un proceso que nos lleva a reflexionar y pensar con anticipación, a tratar de adaptarnos a un entorno exigente y sujeto a profundos cambios, como son:

- Nuevos marcos legales y normativos
- Nuevas exigencias de la sociedad y de los grupos de interés
- Cambios demográficos y sociales
- Cambio tecnológico acelerado, en especial en aquellas tecnologías auxiliares relevantes para nuestro desempeño, por ejemplo, en las TICs
- Compromiso con el desarrollo del entorno
- Rol creciente de la internacionalización, mediante la competición por el talento y los recursos
- La relevancia de los rankings y las acreditaciones internacionales

Si somos capaces de fijarnos objetivos orientados a la mejora y de crear un marco adecuado para la reflexión:

- Se tomarán decisiones con una mejor fundamentación
- Será menos complejo gestionar el cambio y la innovación
- Se detectarán mejor las oportunidades y amenazas
- Se responderá mejor a las necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés

2. METODOLOGÍA Y FASES DE REALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

El Plan Estratégico parte, como queda dicho, de una exigencia normativa, pero también de una clara convicción de todas las partes implicadas e interesadas en Unibasq. Cabe referirse en primer lugar a la propia tradición interna de la Agencia a la hora de establecer y desplegar Planes Estratégicos. Y, en segundo lugar, a la propia naturaleza de la labor que desempeña la Agencia en el ámbito de la calidad y la evaluación universitaria.

De cara a la configuración del presente Plan Estratégico 2020-2023 cabe tener en cuenta en especial las cuestiones siguientes:

- 1) Por una parte, la que se refiere a la metodología de referencia que se utilizará para la planificación estratégica, cabe señalar que existen al respecto infinidad de modelos, más o menos desarrollados y formalizados, basados en diversas fuentes de conocimiento, tales como el ámbito académico, el sector de la consultoría o las organizaciones intermedias, como las que tienen como fin el fomento de la adopción de modelos de mejora de las organizaciones.

En los últimos años, por ejemplo, en organizaciones similares a Unibasq, bien en su cometido, o bien en lo que respecta al sector de actividad en el que principalmente desarrolla su labor, se ha extendido mucho la utilización de herramientas de autoevaluación que se pueden integrar en la corriente de la Gestión de la Calidad Total y los modelos de Excelencia. Es el caso, por ejemplo, de la utilización como referente del Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) o la utilización del Modelo de Gestión Avanzada (MGA) impulsado en la CAPV por Euskalit desde 2014. En Unibasq entendemos que este último modelo —que no se ha de entender de forma prescriptiva—, puede ser un interesante referente para Unibasq para el diseño y despliegue de este Plan Estratégico y para otros aspectos de mejora de la gestión relacionados.



El MGA es un modelo de referencia para planificar, desarrollar y evaluar una gestión que sea rigurosa pero ágil, con visión de largo plazo y flexible al mismo tiempo, que permita a las organizaciones estar preparadas para hacer frente a los retos competitivos. Se trata de un modelo que integra conceptos de gestión trabajados por las organizaciones durante años, tales como la Gestión del Conocimiento, la Gestión de la Calidad Total, la Excelencia en la Gestión, la Innovación, y la Responsabilidad Social Empresarial.

Su desarrollo ha sido fruto de la participación de personas expertas en gestión pertenecientes a entidades relevantes coordinados por Euskalit, con quien Unibasq mantiene una estrecha alianza. El MGA es un modelo integral, adaptado a las necesidades de las organizaciones de diverso tipo, pero a la vez flexible. Un modelo sencillo, no solo para especialistas, sino para personas interesadas en conocer un referente, un espejo al que enfrentar su gestión y que permitiese identificar ámbitos a mejorar. Un modelo vivo, que integra tendencias y prácticas de gestión avanzadas y contrastadas, y de revisión y actualización ágil.

El MGA recoge seis elementos clave para la eficiencia y la competitividad de cualquier organización: Estrategia, Clientes, Personas, Sociedad, Innovación y Resultados. Su utilización y referencia debería favorecer que se generase en las personas de una organización un sentimiento de pertenencia a un proyecto compartido; orientarse hacia los grupos de interés; desarrollar la innovación en todos los ámbitos; potenciar el compromiso con la sociedad; generar una visión de largo plazo con una estrategia claramente definida, y alcanzar resultados satisfactorios para los grupos de interés de manera sostenida y equilibrada.

- 2) Junto con el Plan Estratégico para el horizonte temporal 2020-2023, cada año se establecerá un Plan Anual de Gestión (PAG) en el que se recojan las acciones específicas que se desplegarán para lograr los objetivos estratégicos planteados. En ese PAG el grado de concreción tendrá que ser mucho mayor y se especificarán acciones concretas, equipos/personas responsables y, en la medida de lo posible, indicadores de seguimiento. Por último, cada ejercicio se confeccionará un Informe Anual de Gestión (IAG), a modo de informe de seguimiento, que tratará de recoger una evaluación muy sintética de los logros relacionados con el PAG. Dichos Planes e Informes deberán ser aprobados por el Consejo de Gobierno de Unibasq.
- 3) Por último, tal y como se recogía en la introducción a este documento, cabe referirse a las fases y agentes que han participado y participarán en la definición del Plan Estratégico. Tras la primera reflexión realizada en el seno del grupo de trabajo nombrado por el Consejo de Gobierno de Unibasq, se realizó un proceso de reflexión interna en la plantilla (en diciembre 2019 - enero 2020), para el que se contó también con la contribución de otros grupos de interés y agentes. Las sucesivas versiones del documento fueron también compartidas con el grupo de trabajo delegado del Consejo de Gobierno de Unibasq y, asimismo, con los miembros del Consejo de Gobierno, de cara a que pudieran ser mejoradas/completadas. Fruto de toda esta labor, se presentó un borrador definitivo de Plan Estratégico 2020-2023 que fue aprobado por el Consejo de Gobierno de Unibasq en una sesión celebrada el 2 de marzo de 2020.

3. MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y PROPÓSITO PRINCIPAL

Fruto de la reflexión llevada a cabo y dando continuidad a la labor realizada para la definición del Plan Estratégico 2016-2019, se redefinieron la misión, la visión, los valores y los principios de Unibasq. Se trata de una reflexión necesaria, entre otros motivos, para ajustar mejor las expectativas de los grupos de interés a los que Unibasq trata de responder. Así, se establece por ejemplo la **Misión** de Unibasq de la forma siguiente:

Unibasq —Agencia de Calidad del Sistema Universitario Vasco (SUV)—, es un ente público de derecho privado cuyo objeto es contribuir a la mejora e innovación del SUV, satisfaciendo estándares internacionales de calidad y atendiendo al interés que la sociedad tiene por la educación superior. Para ello asesora, evalúa y acredita tanto a las propias instituciones que componen el SUV, como a sus titulaciones y profesorado, de forma independiente y objetiva. Su actividad está reconocida por el cumplimiento de los estándares, criterios y directrices para la calidad del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) (ESG), siendo miembro de pleno derecho de ENQA y estando registrado en EQAR, lo que permite el desarrollo de sus actividades en cualquier sistema universitario que así lo requiera y el reconocimiento de sus actividades por el resto de agencias europeas.

Por otra parte, la **Visión** de Unibasq se resume de la forma siguiente:

Unibasq quiere ser reconocida por las instituciones de educación superior, la comunidad universitaria y la sociedad vasca, en general, como un agente que ayuda a mejorar la calidad del sistema universitario vasco, así como a su internacionalización y proyección social.

Pretende ser un interlocutor entre las universidades vascas, los grupos de interés o usuarios del sistema, las instituciones que deciden la política universitaria y los agentes externos que se nutren de los resultados universitarios.

Asimismo, quiere ser reconocida a nivel internacional como agencia asesora y aseguradora de la calidad universitaria, principalmente en los países de Europa y Latinoamérica de mayor interés para las universidades vascas, con el fin de apoyar su reconocimiento y su internacionalización.

Asimismo, se definen los **Valores** siguientes de Unibasq:

- Independencia en el cumplimiento de sus tareas
- Responsabilidad, profesionalidad y ética de las personas
- Eficacia y eficiencia mediante una gestión que optimice los recursos disponibles
- Objetividad e integridad en el desarrollo de los procesos de evaluación y de decisión
- Transparencia y rendición de cuentas ante la sociedad
- Vocación de servicio y de mejora continua
- Respeto a la autonomía y especificidad de las universidades
- Fomento de la cooperación con las instituciones de educación superior, la administración, y otras agencias y organismos nacionales e internacionales con intereses comunes
- Tener en cuenta las dimensiones europea e internacional que condicionan cada vez más la educación superior

De cara al horizonte temporal establecido para el presente Plan Estratégico, que cubre el periodo 2020-2023, se ha establecido el siguiente **propósito principal** para Unibasq:

Eficiencia y mejora continua en servicios de **evaluación y acreditación, consolidación e innovación** en servicios de **asesoramiento y prospectiva** para el Sistema Universitario Vasco en el ámbito español, europeo e internacional

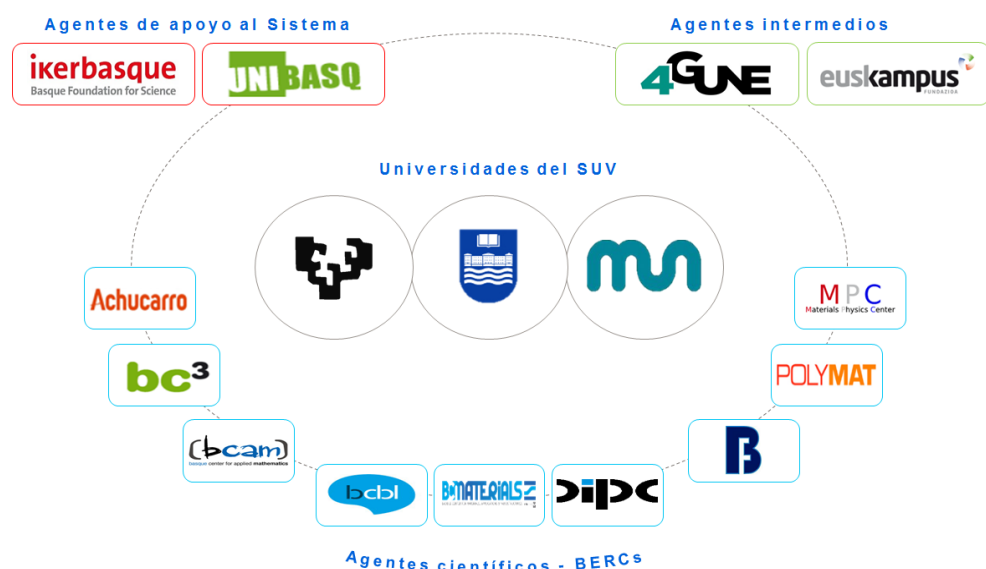
4. EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE DESARROLLO

Como queda dicho, Unibasq es la agencia de evaluación y promoción de la calidad del Sistema Universitario Vasco. Dicho sistema es una realidad reconocida por ley, que incluye a las tres universidades vascas. En este sentido, Unibasq pretende contribuir a elevar el impacto del Sistema Universitario Vasco en la sociedad vasca y en su economía, además de mejorar su reconocimiento a nivel global.

El Plan del Sistema Universitario Vasco 2019-2022 identifica un Ecosistema Universitario Vasco, que amplía el sistema conformado por las universidades, añadiendo a dicho Ecosistema (ver figura adjunta) a Unibasq como uno de los agentes de apoyo al Sistema (junto con Ikerbasque) y otros agentes intermedios (Euskampus, clusters) y los agentes científicos especializados (BERCs).

En línea con lo anterior, Unibasq intensifica su visión y se plantea contribuir desde sus competencias a la realización de las metas del Plan del Sistema Universitario Vasco en sus cinco ejes de desarrollo: formación excelente, investigación de excelencia, universidad+empresa, internacionalización y comunidad universitaria, constituyéndose como referencia para el apoyo y mejora de la calidad de todo el ecosistema universitario vasco y de su impacto en la sociedad vasca.

Ecosistema Universitario Vasco



Más en concreto, se trataría de avanzar en la consolidación e innovación en las distintas labores llevadas a cabo por la Agencia en dos niveles:

- Lo que está regulado por la normativa vigente: programas de evaluación y acreditación.
- Asesoramiento y prospectiva fomentando las relaciones con el Ecosistema Universitario Vasco, por ejemplo, con Euskampus y su relación con la Universidad de Burdeos y con el Clúster 4Gune que tiene como fin contribuir a fortalecer la cooperación universidad-empresa del País Vasco en el nuevo escenario global bajo el paradigma de la Industria 4.0.

Así las cosas, Unibasq debe consolidarse como un catalizador del Sistema Universitario Vasco en el marco del Ecosistema Universitario Vasco, generando valor añadido. En este marco de actuación, se debe tratar de realizar un esfuerzo de consolidación e innovación en servicios de asesoramiento y prospectiva para el Sistema Universitario Vasco, consolidando servicios como el del Observatorio de la Actividad del Sistema Universitario Vasco (Unibasq Behatokia) y tratando de innovar en la prestación de nuevos servicios que aporten valor a dicho Sistema. A continuación, se enuncian los ejes estratégicos en los que se integrarán a su vez una serie de objetivos estratégicos para el período de tiempo considerado.

EJE 1. SERVICIOS: EVALUACIÓN, ACREDITACIÓN, ASESORAMIENTO Y PROSPECTIVA

Objetivo 1.1. Consolidación y mejora en la evaluación y acreditación

Objetivo 1.2. Consolidación en servicios de asesoramiento al SUV

Objetivo 1.3. Innovación en servicios de evaluación, asesoramiento y prospectiva al SUV

EJE 2. PROYECCIÓN Y RELACIÓN CON EL ENTORNO

Objetivo 2.1. Consolidación y mejora de las alianzas y la colaboración con agentes universitarios

Objetivo 2.2. Mejora de las alianzas y la colaboración con otras agencias de calidad

Objetivo 2.3. Consolidación y mejora en la proyección y colaboración con otros grupos de interés

EJE 3. DIRECCIÓN, RECURSOS Y PERSONAS

Objetivo 3.1. Gestión de recursos orientada a los objetivos

Objetivo 3.2. Identificación de perfiles de personas y atracción del talento

Objetivo 3.3. Promoción del desarrollo profesional de las personas que forman Unibasq

Objetivo 3.4. Mejora de la reflexión y dirección estratégica

Objetivo 3.5. Reorganización orientada a la asunción de nuevos servicios y la sostenibilidad

Objetivo 3.6. Gobernanza de Unibasq

5. DESPLIEGUE DE EJES, OBJETIVOS Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS

5.1. Objetivos estratégicos y líneas de actuación en el Eje 1: Servicios: evaluación, acreditación, asesoramiento y prospectiva

Código	Objetivo estratégico	Líneas de actuación	Indicadores de seguimiento
E1.01.01	Consolidación y mejora en la evaluación y acreditación	Gestión y mejora de los principales programas de evaluación	Nº de programas de evaluación mejorados
E1.01.02		Mejora procesos de reclutamiento, selección y participación de personas evaluadoras	Nº de programas de evaluación con procedimientos de reclutamiento, selección y participación revisados y mejorados
E1.02.01	Consolidación en servicios de asesoramiento al SUV	Consolidación en el asesoramiento de Unibasq a otros agentes del SUV	Nº de acciones de asesoramiento a otros agentes del SUV
E1.02.02		Reorganización y consolidación del Observatorio universitario - Behatokia	Observatorio renovado / Nº de visitantes
E1.03.01	Innovación en servicios de evaluación, asesoramiento y prospectiva al SUV	Promoción de nuevos servicios de evaluación que aporten valor al SUV	Nº de nuevos servicios/programas de evaluación
E1.03.02		Promoción de nuevos servicios de asesoram. y prospectiva que aporten valor al SUV	Nº de nuevos servicios de asesoramiento y prospectiva/análisis temáticos

5.2. Objetivos estratégicos y líneas de actuación en el Eje 2: Proyección y relación con el entorno

Código	Objetivo estratégico	Líneas de actuación	Indicadores de seguimiento
E2.01.01	Consolidación y mejora de las alianzas y la colaboración con agentes universitarios	Consolidación del papel catalizador de Unibasq en el SUV	Nº de acciones catalizadoras al SUV
E2.01.02		Gestión y mejora de la colaboración con agentes universitarios internacionales	Nº de acciones de colaboración con agentes universitarios internacionales
E2.02.01	Mejora de las alianzas y la colaboración con otras agencias de calidad	Mejora de la colaboración con otras agencias de calidad estatales	Nº de acciones de colaboración con agencias de calidad estatales
E2.02.02		Mejora en la colaboración con otras agencias de calidad internacionales	Nº de acciones de colaboración con agencias de calidad internacionales
E2.03.01	Consolidación y mejora en la proyección y colaboración con otros grupos de interés	Mejora de la información sobre la labor realizada por la Agencia	Nº de actividades formativas/de difusión
E2.03.02		Consolidación de las alianzas y colaboraciones con otros grupos de interés	Nº de acciones de alianzas y colaboraciones con otros grupos de interés

5.3. Objetivos estratégicos y líneas de actuación en el Eje 3: Dirección, recursos y personas

<i>Código</i>	<i>Objetivo estratégico</i>	<i>Líneas de actuación</i>	<i>Indicadores de seguimiento</i>
E3.01.01	Gestión de recursos orientada a los objetivos	Mejora en la gestión de recursos informáticos y digitales	Nº de acciones de mejora en la gestión de recursos informáticos y digitales
E3.01.02		Mejora en la gestión de recursos económicos y la rendición de cuentas	Nº de mejoras en la gestión de recursos económicos y la rendición de cuentas
E3.02.01	Identificación de perfiles de personas y atracción del talento	Acciones para la atracción del talento para los retos de Unibasq	Nº de procedimientos y protocolos mejorados para la atracción del talento
E3.03.01	Promoción del desarrollo profesional de las personas que forman Unibasq	Acciones de mejora para responder a las necesidades de Unibasq y plantilla orientadas a mejora servicio	Nº de acciones de mejora en la plantilla orientadas a la mejora de servicio
E3.03.02		Plan formativo alineado con el propósito, necesidades y retos de Unibasq	Nº de acciones de mejora formativas
E3.04.01	Mejora de la reflexión y dirección estratégica	Interiorización de la reflexión y dirección estratégica en la plantilla	Reflexión y dirección estratégica interiorizada en la plantilla Nº de aportaciones para la mejora en herramientas de reflexión y dirección estratégica por plantilla
E3.05.01	Reorganización orientada a la asunción de nuevos servicios y la sostenibilidad	Definición de una nueva sistemática de coordinación y trabajo en equipo	Nueva sistemática de coordinación y trabajo en equipo definida
E3.06.01	Gobernanza de Unibasq	Mejora de la interrelación entre Órganos de Gobierno, Técnicos y Consultivos	Nº de mejoras en la interrelación entre Órganos de Gobierno, Técnicos y Consultivos
E3.06.02		Mejora de la estructura y el funcionamiento de la Comités Técnicos	Nº de acciones de mejora en la estructura y el funcionamiento de la Comités Técnicos