

LA ADAPTACIÓN DE LAS UNIVERSIDADES AL ESPACIO EUROPEO DE EDUCACIÓN SUPERIOR. UN PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA EL DISEÑO DE PLANES ESTRATÉGICOS

Dr. Juan de Pablos Pons¹

Dra. Pilar Colás Bravo²

Dra. Teresa González Ramírez³

Universidad de Sevilla

Dra. Rocío Jiménez Cortés⁴

Universidad de Málaga

RESUMEN

Este artículo presenta un procedimiento metodológico para el diseño de planes estratégicos. Forma parte de un estudio prospectivo realizado en la Universidad de Sevilla con la finalidad de establecer un diagnóstico que permita disponer de elementos de referencia cara a las demandas que plantea la incorporación al Espacio Europeo de Educación Superior, y así valorar los cambios que se deben realizar en ámbitos como la dotación de infraestructuras, formación de profesorado y estudiantes en su oferta de titulaciones. En el estudio se ha aplicado la metodología DAFO para identificar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades planteadas por un conjunto de agentes, tanto internos (decanos, directores de departamento, profes-

1 Catedrático de Didáctica y Organización Escolar. Universidad de Sevilla. e-mail: jpablos@us.es

2 Catedrática de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación. Universidad de Sevilla. E-mail: pcolas@us.es.

3 Profesora Titular de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación. Universidad de Sevilla. E-mail: tgonzale@us.es

4 Profesora Ayudante. Departamento de Didáctica y Organización Escolar. Universidad de Málaga. E-mail: rjimenezc@uma.es

res y alumnos) como externos (egresados, empleadores, administraciones públicas, ONGs y profesorado de Bachillerato) y, en un segundo momento, para derivar de las mismas, líneas de intervención institucional. Por tanto, a través de un caso real, se propone un modelo y su secuencia metodológica, como referencia para las instituciones universitarias, que permita llevar a cabo el correspondiente análisis diagnóstico preciso para diseñar posibles planes estratégicos.

PALABRAS CLAVES: *Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), análisis diagnóstico, análisis estratégico, técnica DAFO. Enseñanza Universitaria.*

ABSTRACT

This article shows a methodologic procedure for the design of strategic plans. It comes from a prospective study made in the University of Seville with the purpose of establishing a diagnostic for to know that demands of the university to the incorporation at the European Higher Education Area (EHEA) and thus to value the changes that are due to make in scopes like the infrastructure dowry, formation of teaching staff and students in their supply of degrees. In this work, SWOT has been applied to identify the Weaknesses, Threats, Strengths and Opportunities raised by a set of agents, like internal (deans, directors of department, teachers, and students) like external (graduated, employers, public administrations, NGOs and teaching staff of high school) and, at a second moment, to derive from the same ones, lines of institutional intervention. Therefore, through a real case, one sets out a model and its methodologic sequence, like reference for the university institutions, that allows to carry out the corresponding diagnostic analysis for to design possible strategic plans.

KEY WORDS: *European Higher Education Area (EHEA), diagnostic analysis, strategic, analysis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) Higher Education.*

1. Introducción

En el mes de mayo de 2007 se ha celebrado en Londres la V Conferencia de Ministros de Educación Superior, dos años después de la reunión de Bergen, para verificar los progresos realizados por parte de los 38 países vinculados al Proceso de Bolonia. En el informe del citado encuentro se habla de avances significativos en la materialización del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). Frente a los retos de la globalización, se formula la idea de que los sistemas de educación superior en Europa deben transformarse de manera que mejore su capacidad de adaptación a las demandas de un mundo en permanente cambio. En este sentido, el EEES pretende aumentar la compatibilidad y la comparabilidad de los sistemas de educación superior europeos de manera coordinada, sin menoscabo de la diversidad y especificidad de la oferta formativa universitaria, mediante la mejora de la calidad y la competitividad. De la misma manera, se considera que la educación superior debe jugar un papel esencial en el aumento de la cohesión social mediante la reducción de las desigualdades a través del acceso a conocimiento. Por parte de los asistentes a la reunión de Londres se confirma el año 2010 como la fecha del tránsito del Proceso de Bolonia al EEES.

Las funciones que se propugnan para ser desarrolladas por las instituciones europeas de educación superior son: la preparación de los estudiantes como ciudadanos activos en una sociedad democrática-

ca; la preparación profesional y capacitación de los estudiantes para su desarrollo personal; la creación y conservación del conocimiento avanzado; y el fomento de la investigación y la innovación

En el caso español, el documento de trabajo con la propuesta de organización de las enseñanzas universitarias para su adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior, presentado en septiembre de 2006 por el Ministerio de Educación y Ciencia, señala que:

“En este contexto, el sistema universitario español debe emprender una profunda reforma en muchos aspectos, en concreto, en la estructura y organización de las enseñanzas y en las metodologías de enseñanza-aprendizaje, de forma que respondan a las demandas de la sociedad actual. De acuerdo con lo establecido en el Proyecto de Modificación Ley Orgánica (LOU), las reformas están orientadas por la voluntad de potenciar la autonomía de las universidades, a la vez que se aumenta la exigencia de rendir cuentas sobre el cumplimiento de sus funciones. Este principio es impulsado por la Unión Europea apoyando la modernización¹ de las universidades europeas con el fin de convertirlas en agentes activos para la transformación de Europa. Los cambios en las enseñanzas universitarias deben permitir la incorporación de los nuevos desarrollos en los distintos campos y las nuevas líneas emergentes”. (MEC, 2006: 4).

Los cambios fundamentales del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) afectan esencialmente a la estructura y organización de las enseñanzas universitarias y a la renovación de las metodologías de enseñanza-aprendizaje. La formación de calidad de los universitarios se constituye en este escenario como la piedra angular sobre la que deben vertebrarse todas las políticas iniciadas en el marco de este proceso (Colás y De Pablos, 2005).

En la línea de considerar el EEES una realidad contrastada mediante avances visibles en los países participantes, la Conferencia de Londres en su comunicado señala la presencia de un sistema de estudios de tres ciclos, de manera que se han reducido las barreras estructurales entre dichos ciclos. Igualmente, se constata la reforma de los planes de estudio enfocados a cualificaciones más adaptadas al mercado laboral, y una implementación de los créditos ECTS (European Credit Transfer System) basados en la carga de trabajo del estudiante y en sus resultados del aprendizaje. Otro aspecto en el que se está avanzando es la certificación externa de la calidad, mediante la labor de las Agencias de Evaluación de la Calidad.

En el proceso de adaptación al EEES las universidades españolas necesitan realizar cambios y transformaciones en sus estructuras organizativas, ya que estas deben ser más flexibles, dinámicas, creativas e innovadoras. Este proceso se lleva a cabo a través de la planificación estratégica, englobado a su vez en otro más amplio denominado dirección estratégica. Son muchas las definiciones dadas al concepto de planificación estratégica; de manera sintética podemos decir que el objetivo fundamental de un plan estratégico es diseñar una metodología integrada para la toma de decisiones. Holdaway y Meekison (1990) refieren que la mayoría de los autores en el campo de la planificación universitaria parecen estar de acuerdo, en general, con la definición de la planificación estratégica como un “proceso cuyo fin es mantener una continua armonía entre el entorno de la universidad, sus recursos y sus propósitos como institución”.

En consecuencia, todo proceso estratégico debe ser anticipativo (poniendo de manifiesto las debilidades/amenazas y las fortalezas/oportunidades); normativo y reactivo (eliminando las amenazas y sacando partido de las oportunidades); retroactivo (confrontando con la evolución real y corrigiendo); informativo (presenta un inventario completo de las debilidades/amenazas y las fortalezas/oportunidades); indicativo (propone medidas concretas para corregir las defi-

ciencias y aprovechar las posibilidades); directivo (refleja la voluntad colectiva y, sobre todo la de la dirección) y participativo (implica en la elaboración de las decisiones a los afectados).

Ello requiere de la puesta en marcha de procedimientos y metodologías que permitan conocer de forma objetiva y precisa la situación de cada universidad en relación con los aspectos claves que caracterizan el EEES; identificar su potencial e identidad formativa y, como consecuencia de lo anterior, plantear acciones y estrategias que permitan subsanar en su caso las carencias de la situación de partida.

En este contexto político-universitario las universidades españolas han emprendido el camino de adaptar sus organizaciones a las nuevas demandas, diseñando sus correspondientes planes estratégicos.

La Universidad de Sevilla, en aplicación de la agenda de modernización de las universidades europeas, ha iniciado un Plan Propio para la Convergencia Europea en el que se incluyen una serie de iniciativas y acciones a emprender y coordinar en los ámbitos de formación, investigación e innovación.

El estudio que se presenta aquí, no en su integridad, sino en algunas de sus vertientes es consecuencia de dicha agenda. Se trata de una amplia investigación⁵, precedida de un estudio sobre las demandas y necesidades de su profesorado (De Pablos, 2006), que pretende establecer un diagnóstico sobre la Universidad de Sevilla para poder disponer de elementos de referencia que permitan conocer su propia situación cara a las demandas que plantea a la incorporación de la institución al Espacio Europeo de Educación Superior. Para su desarrollo este estudio ha contemplado a un amplio conjunto de agentes, agrupados de una parte en lo que se denomina una visión interna, destinada a conocer las ventajas y dificultades de la situación actual de la Universidad de Sevilla respecto a su adaptación al EEES, y así valorar los cambios que debe realizar en el proceso de adaptación; y de otra, agentes vinculados a una visión externa, destinada a conocer las demandas sociales, tanto en perfiles de formación como en titulaciones. El presente artículo desarrolla algunos aspectos referidos a lo que hemos denominado en el estudio visión interna⁶.

El procedimiento metodológico que aquí presentamos se identifica con las fases 2 y 3 del proceso de dirección estratégica que puede observarse en la tabla 1.

PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LAS UNIVERSIDADES	
FASES	ACCIONES
1. Pre-diagnóstica	Revisión del sistema de planificación existente en la Universidad
2. Análisis diagnóstico	Análisis de Oportunidades/Amenazas
	Análisis de Fortalezas/debilidades
3. Análisis estratégico	Proceso de identificación de cuestiones estratégicas
4. Toma de decisiones	Decisiones estratégicas Implantación de estrategias y ejecución del plan
5. Evaluación	Evaluación de los resultados y de la complementariedad con los otros sistemas de la institución

Tabla 1. Proceso de dirección estratégica en las universidades

5 Estudio Prospectivo sobre las Potencialidades de la Universidad de Sevilla para facilitar su Adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior. Coordinador Juan de Pablos Pons (Investigación inédita).

6 Estudio financiado por la Universidad de Sevilla en el marco de su Plan Propio para la Convergencia Europea, a iniciativa del Vicerrectorado de Ordenación Académica, y realizado por los autores de este artículo.

Por tanto las fases del análisis diagnóstico y análisis estratégico ocupan el grueso del procedimiento metodológico que aquí presentamos, ya que tienen un marcado componente empírico.

2. Análisis Diagnóstico de las Instituciones Universitarias para su adaptación al EEES

El proceso de adaptación de las universidades al EEES requiere en primer lugar conocer la situación de partida (fase de diagnóstico) en base a la que poder planificar las acciones y adaptaciones necesarias (análisis estratégico) y así situarse en condiciones óptimas para su incorporación al EEES. El diagnóstico inicial es por tanto esencial para poder proponer mejoras y cambios. La obtención de esta información debe hacerse mediante procedimientos precisos y rigurosos, que garanticen la adecuación y pertinencia de las medidas a adoptar por parte de los responsables de las políticas universitarias. De ahí que sea necesario proponer, experimentar y sistematizar procedimientos metodológicos que permitan pautar y conducir los pasos a seguir en situaciones y circunstancias que exijan transformaciones y cambios en las organizaciones universitarias.

Desde una perspectiva metodológica este primer acercamiento al conocimiento de la organización universitaria se realiza a partir del *análisis diagnóstico* en cuanto que propicia el conocimiento de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades que la puedan caracterizar. Las debilidades y las fortalezas son consideradas factores internos, mientras las amenazas y las oportunidades son entendidas como factores externos.

Por debilidades se entienden los impedimentos, barreras u obstáculos que coartan el desarrollo de las instituciones universitarias. Las fortalezas son recursos, rasgos o peculiaridades que posicionan a la institución en una situación de respecto a las demás universidades. Las amenazas son aspectos que dificultan el logro de los objetivos de la institución universitaria en cuanto a su adaptación al EEES. Y por último, las oportunidades son circunstancias externas (en este caso las políticas universitarias respecto al EEES), cuyo aprovechamiento redundará en la mejora de la calidad de la institución.

La relación de los aspectos identificados en cada una de estos cuatro apartados permite ofrecer un mapa diagnóstico de la situación de una determinada institución universitaria, analizada en un determinado momento. El conocimiento de los factores internos y externos es, por tanto, clave para marcar la dirección estratégica.

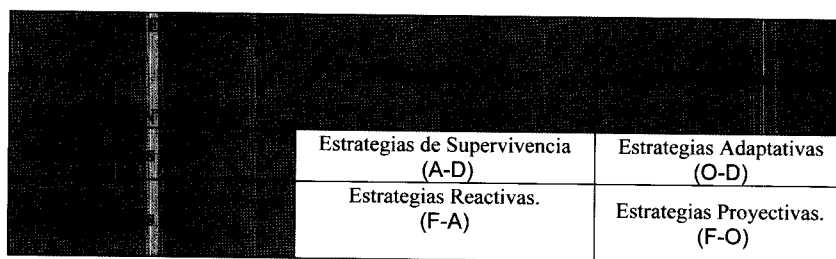
3. El Análisis Estratégico para conducir el cambio hacia el EEES

El propósito del análisis estratégico que aquí se propone es facilitar a las instituciones universitarias la posibilidad de actuar con efectividad ante las dificultades y restricciones del entorno y aprovechar las oportunidades que pueden surgir como consecuencia de la implantación del EEES. Para ello se vale del análisis estratégico que toma en consideración el presente (la situación de la que se parte) para orientarla hacia el futuro (situación a la que se quiere llegar).

El análisis estratégico por tanto, contempla por un lado el análisis interno, que tiene por objeto identificar las debilidades y fortalezas de la institución y por otro, el análisis externo cuya

finalidad es conocer las amenazas y oportunidades que de la incorporación al EEES se derivan. Esta información tomada de forma conjunta constituye la base para plantear planes de mejora, así como reorientar el sentido o dirección del cambio a realizar en las instituciones universitarias. Por tanto el análisis estratégico es una tarea metodológica relevante para el éxito de las políticas universitarias. Para que el análisis estratégico, avale de forma sólida y fiable, las decisiones políticas es necesario aplicar métodos y técnicas válidas, precisas y rigurosas.

El análisis estratégico, por tanto, se apoya y deriva del diagnóstico previo, resultando del cruce de los factores internos y externos como podemos ver en la figura siguiente.



Estrategias de Supervivencia (A-D)	Estrategias Adaptativas (O-D)
Estrategias Reactivas. (F-A)	Estrategias Proyectivas. (F-O)

Figura 1. Matriz resultante del análisis estratégico

En base a la relación de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas, obtenidas a través de la fase del análisis diagnóstico, se determinan las estrategias a seguir. La configuración de esta matriz es la base del análisis estratégico. En dicho análisis, se establecen cuatro modalidades de estrategias: Estrategias de Supervivencia (A-D), estrategias Adaptativas (O-D), estrategias Reactivas (F-A) y estrategias Proyectivas (F-O). El significado que cada una de ellas lo pasamos a describir a continuación (Benavides, 2003: 3-4):

- a. *Estrategias de supervivencia.* Son acciones propuestas que tienen por objetivo minimizar los puntos débiles internos de la institución universitaria, así como los posibles factores o amenazas que del entorno se derivan. La adopción de esta modalidad estratégica se lee como una posición institucional defensiva que prima el mantenimiento del “status quo” frente a propuestas de innovación y cambio institucional. Se trata básicamente de propuestas de índole burocrática y administrativa.
- b. *Estrategias adaptativas.* Este tipo de estrategias se basan en aprovechar las oportunidades del entorno para minimizar las debilidades internas. Se trata de propuestas que inciden en la adaptación de la institución universitaria a las exigencias del nuevo modelo europeo. La institución es permeable al cambio pero no es proactiva, es decir, no toma iniciativas que impliquen cambios profundos y sustanciales respecto a sus formas de hacer habituales.
- c. *Estrategias reactivas.* Este tipo de estrategias incide en defenderse o protegerse de las amenazas del entorno, maximizando las fortalezas de la institución. Este tipo de estrategias, al igual que las primeras (de supervivencia), producen también cierto inmovilismo porque, aunque sobre la base de sus fortalezas se prepara para responder a situaciones adversas, su actitud es reactiva. El diálogo con el entorno es sólo en una dirección: de dentro hacia fuera.

d. Estrategias proyectivas. La expresión de este tipo de estrategias tienen como objetivo fundamental utilizar las fortalezas internas a fin de maximizar las oportunidades del entorno. La institución se prepara para el cambio. Su actitud es proactiva y dinámica. Representa a un modelo de organización en aprendizaje continuo en el que hay una comunicación fluida y sinérgica con el contexto en el que esa institución se encuentra.

El análisis estratégico, por tanto, aporta una información precisa y particular de lo que cada institución universitaria necesita llevar a cabo para conseguir la meta de incorporarse al EEES. A su vez, permite visualizar el estado de evolución de dicha institución, observando la prevalencia de los tipos de estrategias identificadas. Así, si las estrategias de supervivencia son abundantes y ocupan el grueso de propuestas, se puede leer o interpretar que dicha institución está en una situación precaria, mientras que si predominan las estrategias proactivas podemos considerar que dicha institución está situada en un nivel de evolución institucional significativo.

La concreción y operativización de los procedimientos metodológicos seguidos en el análisis diagnóstico y estratégico, en un caso concreto, manejando datos empíricos en los que fundamentar un plan estratégico, es el sentido del trabajo que a continuación presentamos.

4. Objetivos de la Investigación

En función de las referencias anteriormente presentadas, hablamos de un estudio de carácter prospectivo, demandado por el Secretariado de Convergencia Europea de la Universidad de Sevilla, bajo la iniciativa del equipo rectoral, en aplicación de su Plan Propio para la Convergencia Europea .

Los objetivos referidos a los procedimientos metodológicos que nos afectan se concretan en:

- a. Determinar los factores internos (puntos fuertes y débiles) que pueden afectar a la institución universitaria en su conjunto para su incorporación al EEES.
- b. Identificar los factores externos (amenazas y oportunidades) que configuran el entorno de la institución universitaria y tienen una incidencia directa en el logro de sus objetivos.
- c. Elaborar una taxonomía de estrategias que permita definir y pautar el potencial de la institución universitaria para la mejora de su oferta formativa.
- d. Definir las principales líneas estratégicas que permitan impulsar en la institución universitaria el proceso de convergencia europea

5. Metodología

La metodología de la investigación incluye dos fases. Una de diagnóstico que tiene como finalidad detectar la situación de partida de una determinada institución universitaria y otra prospectiva en la que se identifican las principales estrategias a seguir para la adaptación de la Universidad al EEES.

5.1. Metodología seguida en el Análisis Diagnóstico

El análisis diagnóstico se basa en la información precedente de las respuestas de los diferentes sectores o colectivos (decanos, profesorado universitario, alumnado) dadas en cuestionarios en torno a puntos fuertes y débiles (factores internos) de la Universidad objeto de estudio

que son relevantes considerar cara a su incorporación al EEES, así como amenazas y oportunidades (factores exógenos) que pueden afectar al logro de los objetivos de la institución universitaria con relación a su adaptación al EEES. Finalmente el análisis diagnóstico estratégico culmina con la elaboración de una matriz DAFO.

El procedimiento metodológico para obtener esta información queda plasmado en la siguiente figura:

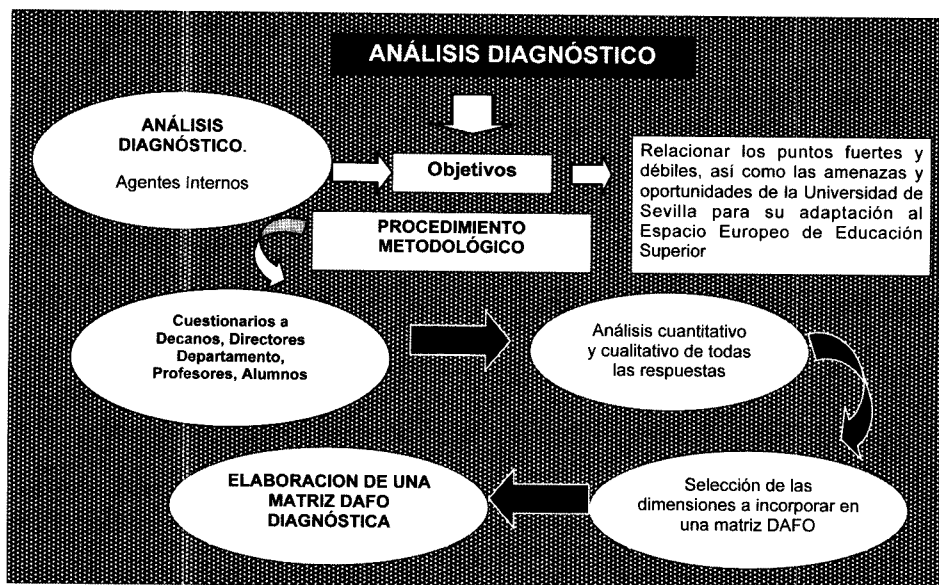


Figura 2. Proceso metodológico seguido en el análisis diagnóstico.

El análisis diagnóstico estratégico se culmina con la elaboración de una matriz DAFO que identifica por un lado los puntos fuertes y débiles (factores internos) de la institución universitaria que son relevantes considerar cara a su incorporación al EEES y, por otro, las amenazas y oportunidades (factores exógenos) que pueden afectar al logro de los objetivos de la Universidad de referencia con relación a su adaptación al EEES.

5.2. Metodología para el Análisis Estratégico

La técnica DAFO, se aplica también en la fase del análisis estratégico con objeto de obtener una relación de áreas y ejes estratégicos en los que fundamentar las actuaciones de la institución universitaria para la mejora de la actual formación. El análisis estratégico se guía por los siguientes objetivos:

1. Elaborar una taxonomía de estrategias que permita definir y pautar las acciones a emprender por la Universidad de referencia para mejorar su oferta formativa.
2. Identificar las principales líneas estratégicas, desde el punto de vista de los agentes internos, que permitan impulsar en la institución universitaria el proceso de Convergencia Europea.

En la siguiente figura queda sintetizado el procedimiento metodológico seguido en esta segunda fase del estudio.

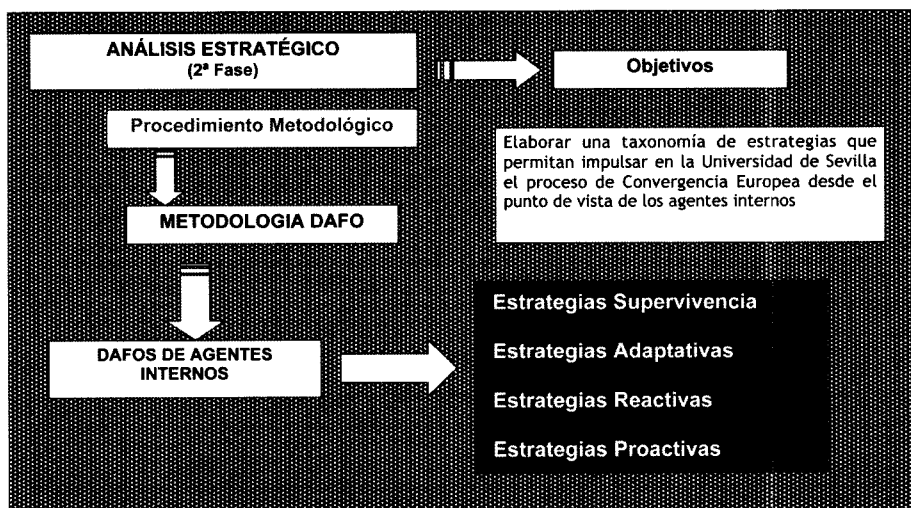


Figura 3. Proceso metodológico del Análisis Estratégico

5.3. Población y muestra del estudio

La institución universitaria de referencia⁷ para el análisis diagnóstico se compone de 30 centros universitarios, con 122 departamentos que integran 154 áreas de conocimiento y con cifras de matrícula de 69.750 estudiantes en el año académico 2004-05. Su profesorado constituye un colectivo de 4.155 docentes e investigadores. En el citado año académico se han graduado 8.363 estudiantes.

En este contexto, la población participante en el análisis diagnóstico y estratégico ha sido la siguiente:

Centros	25
Departamentos	121
Profesores	4170
Alumnos	58.504

Tabla 2. Población de referencia del estudio

7 Universidad de Sevilla. Datos del Anuario Estadístico del curso 2005-06.

8 A efectos de población y selección muestral, los datos son del anuario estadístico del curso 2004-05

Para la selección de muestras correspondientes a los diferentes colectivos se ha realizado un muestreo estratificado controlado. Se han considerado los 25 Centros como los distintos estratos que conforman el universo universitario y se han seleccionado de cada uno de estos estratos y al azar, un número de individuos proporcional al número que de ese estrato se encuentra en la población. Este procedimiento se ha seguido para profesores y alumnos universitarios. Para el resto (responsables de centros y de departamentos), se ha operado con el conjunto de la población y no procede hablar de muestreo.

Por tanto el análisis diagnóstico y estratégico se realiza en base a la información obtenida por los colectivos anteriormente indicados, trabajándose con muestras estadísticamente representativas en el caso de los colectivos más numerosos y con la población total en los colectivos más abarcables.

5.4. Instrumentos de recogida de datos

Para la obtención de la información necesaria para realizar el análisis diagnóstico se elaboraron cuestionarios específicos para cada sector de población. Sin embargo, los cuestionarios comparten una estructura común aunque adaptada a la especificidad de cada destinatario.

La tabla siguiente sintetiza las dimensiones fundamentales que recoge cada uno de ellos:

1.	Datos de identificación
2.	Experiencia con el EEES
3.	Adaptación al EEES (mecanismos, recursos, políticas y actuaciones en general desplegadas para su adaptación)
4.	Necesidades de formación vinculadas al proceso de adaptación
5.	Ventajas y dificultades que perciben los agentes internos asociadas a la implantación del EEES
6.	Actitud hacia el EEES
7.	Beneficios e inconvenientes para la incorporación de cada uno de los agentes al EEES.
8.	Puntos fuertes y débiles para la adaptación de la universidad al EEES
9.	Oferta formativa
10.	Puntos fuertes que desde la posición de cada agente avalen posibles propuestas de postrados en la universidad

Tabla 3. Contenidos temáticos incluidos en los cuestionarios elaborados

Para la aplicación del análisis estratégico se ha utilizado la técnica DAFO. Esta denominación responde a las siglas de los términos Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Esta técnica fue introducida en 1982 por Heinz Wehrich como una herramienta valiosa

para el análisis estratégico de las instituciones. Autores como Koontz y Wehrich (1991:98) la definen como “una estructura conceptual para el análisis sistemático, que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas, con las fortalezas y debilidades internas de la organización”. El objetivo de esta metodología es ayudar a la organización a identificar factores críticos y apoyar en ellos las estrategias de cambio institucional.

Esta técnica es especialmente válida para identificar los puntos fuertes y débiles procedentes de la estructura interna de la institución objeto de estudio, a través de las percepciones que sus miembros tienen sobre una serie de aspectos, tanto estructurales como funcionales, así como las amenazas y oportunidades que se derivan del entorno en que la institución está inmersa; y a partir de ellas poder formular estrategias de acción.

Tradicionalmente la técnica DAFO se desarrolla en base a cuestiones que se plantean a grupos de expertos con el propósito de que diagnostiquen la situación analizada, proyecten situaciones futuras y prevean acciones posibles, considerando los condicionantes tanto en positivo como en negativo que rodea la realidad estudiada. Metodológicamente se concreta en preguntas que corresponden a criterios internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas).

En el estudio aquí referenciado el análisis DAFO se ha utilizado en primer lugar para identificar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades planteadas por los agentes internos (decanos, directores de departamento, profesores y estudiantes) y externos (egresados, empleadores, administraciones públicas, ONGs y profesorado de Bachillerato) y, en un segundo momento, para derivar de las mismas, líneas de intervención y retos estratégicos. Posteriormente esta técnica se ha aplicado a la información conjunta de todos los colectivos con objeto de extraer unas conclusiones generales sobre los ejes y líneas estratégicas en las que fundamentar un plan estratégico.

6. Análisis de datos en la fase de Diagnóstico

Presentamos, a modo de ejemplo, el análisis y los resultados obtenidos de la aplicación de esta metodología a un sector de agentes internos con los que se ha trabajado, en concreto el colectivo de directores de departamento de la Universidad de Sevilla. El procedimiento analítico seguido con este grupo es ilustrativo respecto del aplicado con el resto de agentes internos (decanos, profesorado universitario, alumnado) y externos (egresados, empleadores institucionales, empresarios, colegios profesionales y profesorado de Bachillerato).

La información base para la elaboración del diagnóstico procede del correspondiente cuestionario que aporta datos de carácter cuantitativo y cualitativo, lo que implica un tratamiento diferenciado en cuanto a técnicas de análisis empleadas. La siguiente figura sistematiza la integración de procedimientos de índole cuantitativa y cualitativa en la construcción de una matriz diagnóstica.

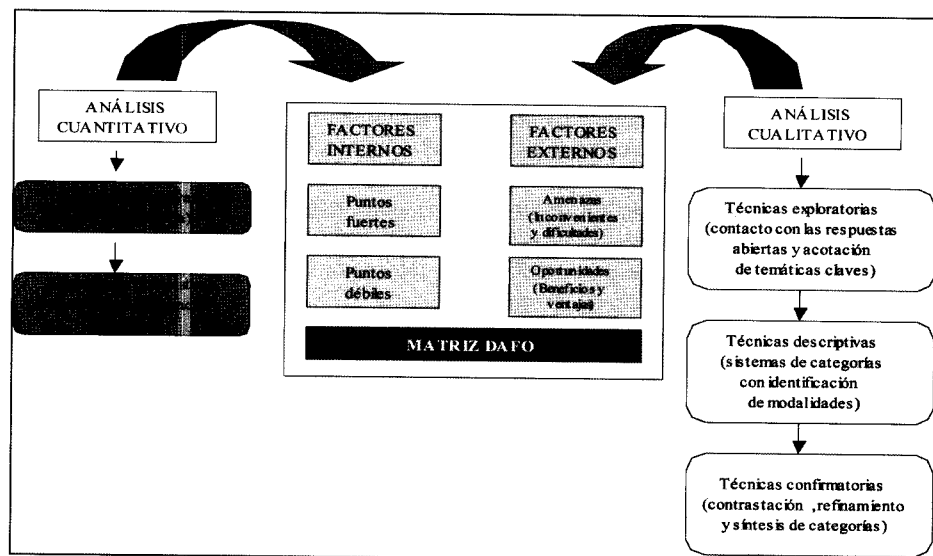


Figura 4. Técnicas analíticas seguidas para la elaboración de la matriz diagnóstica DAFO.

La elaboración de la matriz diagnóstica DAFO requiere una depuración de las variables del cuestionario utilizado relativas a los puntos fuertes, débiles, amenazas⁹ y oportunidades¹⁰ cara a la adaptación de la institución universitaria al EEES.

6.1. Puntos fuertes y débiles de la Institución Universitaria

El análisis cuantitativo, aplicado a las respuestas dadas por los directores de departamento al cuestionario diseñado al efecto, en una escala graduada entre -2 (punto muy débil) y +2 (punto fuerte), tomando el valor 0 como neutral, nos aporta una primera aproximación a los puntos fuertes y débiles. Los resultados del análisis descriptivo basado en estadísticos como la media y la desviación típica se exponen en la tabla siguiente. El hecho de tener en cuenta puntuaciones negativas como puntos débiles hace que algunas medias obtenidas tengan signo negativo, lo que indica que ese aspecto es considerado como punto débil.

⁹ Las amenazas a contemplar en la matriz DAFO se han identificado en el cuestionario como inconvenientes y dificultades y se derivan tanto de información cuantitativa como cualitativa.

¹⁰ Las oportunidades a contemplar en la matriz DAFO se han identificado en el cuestionario como beneficios y ventajas. Esta información tiene naturaleza cuantitativa y cualitativa.

Puntos fuertes y débiles de los departamentos para su adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior	N	Media	Desviación típ.	Error tip. de la media
Programas actuales del departamento	82	.77	1.147	.127
Oferta formativa del departamento en postgrado	76	.64	1.163	.133
Calidad de la docencia del departamento	85	1.40	.621	.067
Programas de investigación en curso del departamento	82	1.17	.872	.096
Participación del profesorado en programas de movilidad	76	-.18	1.163	.133
Dotación actual de recursos tecnológicos y equipamiento	81	-.30	1.239	.138
Capacitación docente para asumir nuevos programas formativos vinculados al desarrollo del EEES	83	.86	1.106	.121
Adecuación de las instalaciones e infraestructuras actuales a las necesidades docentes vinculadas al EEES	81	-.91	1.185	.132
Capacidad del departamento para reorientar enseñanzas a las directrices del EEES	84	.85	.976	.106

Tabla 4. Puntos fuertes y débiles de los Departamentos universitarios para su adaptación al EEES

Los datos expuestos en la tabla 4 indican como puntos fuertes considerados por los directores de departamento destacan: la calidad de la docencia del departamento (media 1.40) y los programas de investigación en curso del departamento (media 1.17). Entre los puntos débiles la adecuación de las instalaciones e infraestructuras actuales a las necesidades docentes vinculadas al EEES como punto débil (media -0,91), junto con la dotación actual de recursos tecnológicos y equipamiento (media -0.30) y la participación del profesorado en programas de movilidad (media -0.18).

Esta primera fase exploratoria de las variables requiere la realización de una prueba de contraste que nos permita establecer el nivel de significación estadística de las respuestas dadas, de cara a estimar la conveniencia de su inclusión como factor relevante en la matriz diagnóstica. Así, la tabla 4 muestra el contraste de medias (con el valor de referencia 0).

Puntos fuertes y débiles de los departamentos para su adaptación al espacio europeo	Valor de prueba = 0					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
Programas de doctorado actuales del departamento	6.065	81	.000	.768	.52	1.02
Oferta formativa del departamento en postgrado	4.834	75	.000	.645	.38	.91
Calidad de la docencia del departamento	20.783	84	.000	1.400	1.27	1.53
Programas de investigación en curso del departamento	12.156	81	.000	1.171	.98	1.36
Participación del profesorado en programas de movilidad	-1.381	75	.171	-.184	-.45	.08
Dotación actual de recursos tecnológicos y equipamiento	-2.152	80	.034	-.296	-.57	-.02
Capacitación docente para asumir nuevos programas formativos vinculados al desarrollo del EEES	7.048	82	.000	.885	.61	1.10
Adecuación de las instalaciones e infraestructuras actuales a las necesidades docentes vinculadas al EEES	6.937	80	.000	-.914	-1.18	-.65
Capacidad del departamento para reorientar enseñanzas a las directrices del EEES	7.941	83	.000	.845	.63	1.06

Tabla 5. Puntos fuertes y débiles de los departamentos para su adaptación al EEES.

Prueba T para una muestra.

La tabla 4 nos muestra que excepto la variable participación del profesorado en programas de movilidad todas las demás variables resultan significativas al nivel de 0.034, y 0.000. Por lo que se incorporan como aspectos importantes a considerar en el diagnóstico inicial.

De forma complementaria, el análisis cualitativo aplicado a las respuestas abiertas que se incluyen en el cuestionario permite identificar nuevos puntos fuertes y débiles. El análisis cualitativo aplicado incluye técnicas exploratorias, descriptivas y confirmatorias. Mediante estos procedimientos se identifican como nuevos puntos fuertes: la formación en metodologías de enseñanza innovadoras, la motivación y compromiso con la innovación docente (participación en experiencias ECTS), la edad media del profesorado con estabilidad y el conocimiento de la normativa y desarrollo del EEES. También se identifican como puntos débiles la escasa coordinación docente, la falta de recursos humanos y materiales, la excesiva ratio profesor alumno y el número reducido de doctores. Esta información se refina y sintetiza para ser incorporada a la matriz diagnóstica, como parte de los factores internos identificados.

6.2. Amenazas del EEES para la institución universitaria

Los resultados obtenidos de la aplicación de técnicas descriptivas a los datos cuantitativos en relación a las amenazas (inconvenientes y dificultades) muestran que aquellos que reúnen un mayor valor de la media son dotación de infraestructura (3,81), distribución actual de los espacios docentes (3,76), la estructura organizativa actual (3,33) y la gestión administrativa (3,04). La tabla siguiente muestra los resultados comentados anteriormente:

Amenazas que dificultan la adaptación al EEES	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
La formación actual del profesorado en relación al EEES	85	2.72	1.181	.128
La coordinación docente	84	2.52	1.237	.135
Adaptación de los programas al Crédito Europeo	83	2.53	1.172	.129
Distribución actual de los espacios docentes	78	3.76	1.281	.145
Estructura organizativa actual	75	3.33	1.417	.164
Gestión administrativa	74	3.04	1.409	.164
Movilidad de los universitarios	74	2.47	1.306	.152
Dotación de infraestructuras	80	3.81	1.274	.142

Tabla 6. Amenazas percibidas que dificultan la adaptación al EEES.

La tabla siguiente refleja los resultados obtenidos del contraste sobre el valor promedio de las amenazas (inconvenientes y desventajas) consideradas:

Amenazas que dificultan la adaptación al EEES	Valor de prueba = 3					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
La formación actual del profesorado en relación al EEES	-2.204	84	.030	-.282	-.54	-.03
La coordinación docente	-.529	83	.001	-.476	-.74	-.21
Adaptación de los programas al Crédito Europeo	-3.652	82	.000	-.470	-.73	-.21
Distribución actual de los espacios docentes	5.215	77	.000	.756	.47	1.05
Estructura organizativa actual	2.037	74	.045	.333	.01	.66
Gestión administrativa	.248	73	.805	.041	-.29	.37
Movilidad de los universitarios	-3.472	73	.001	-.527	-.83	-.22
Dotación de infraestructura	5.705	79	.000	.813	.53	1.10

Tabla 7. Amenazas percibidas que dificultan la adaptación al EEES.
Prueba "t" para una muestra.

Los resultados obtenidos indican como dificultades la adaptación de los programas al Crédito Europeo (sig. .000), la dotación de infraestructuras (sig. .000), la distribución actual de los espacios docentes (sig. .000) y en menor medida, la estructura organizativa actual (sig. .045). El nivel de significación de estas variables se toma como criterio para su inclusión en la matriz diagnóstica.

El análisis cualitativo incorpora nuevos aspectos de carácter institucional (falta de documentación normativa) y organizativos (horarios, espacios etc.), los planes de estudios, la ratio profesor-alumno, la escasa dotación de recursos humanos (profesorado y PAS) y las vías para compatibilizar docencia e investigación, así como otros de índole actitudinal y personal tales como la actitud del alumnado, la mentalidad e implicación del profesorado y la incertidumbre ante el proceso.

Como principales dificultades los directores de departamento señalan aspectos referidos al profesorado y a la institución. Las dificultades correspondientes al profesorado se concretan en: un mejorable dominio de idiomas, reticencias y escepticismo (tendencias conservadoras en la enseñanza...), falta de participación en programas de movilidad y escasa coordinación docente. Como amenazas de índole institucional se destacan la excesiva ratio profesor/alumno, la dotación de profesorado (exceso, falta), la falta de información sobre el EEES, la falta de formación en metodologías ECTS, la excesiva burocracia, los planes de estudios, la dispersión geográfica del profesorado, los escasos recursos y espacios (aulas, equipamiento, etc.)

6.3. Oportunidades que brinda el EEES para la institución universitaria

Los mismos procedimientos, aplicados a las oportunidades (beneficios), arrojan los resultados que se exponen en la tabla siguiente. Todas las variables alcanzan valores superiores a 3 en una escala de 1 a 5. Ello indica que los directores de Departamento consideran que el EEES aporta oportunidades de carácter formativo, para la investigación y para la gestión, repercutiendo de forma directa en la mejora de la calidad de la institución universitaria. El Modelo formativo ECTS, (3,99) se destaca como variable que obtiene la media más alta.

Oportunidades (beneficios) esperadas de la incorporación al EEES	N	Media	Desviación tip.	Error típ. de la media
Incorporación en el Departamento de políticas activas de evaluación de la calidad	72	3.43	.990	.117
Movilidad e intercambio de profesorado	82	3.79	.939	.104
Diversificación de la oferta formativa de especialización (master, doctorados)	83	3.80	1.045	.115
Homologación de proyectos docentes	78	3.82	.879	.100
Agilidad administrativa	64	3.22	1.386	.173
Cambio en las exigencias formativas de los alumnos	76	3.34	1.228	.141
Cambio en las competencias docentes del profesorado	73	3.00	1.143	.134
Contar con indicadores de calidad de la investigación	76	3.43	1.204	.138
Mayores oportunidades para el desarrollo de la investigación	77	3.52	1.334	.152
Modelo formativo ECTS	66	3.99	.892	.110

Tabla 8. Oportunidades de la incorporación de la universidad al EEES.

A estos datos le aplicamos la prueba de contraste “t” con objeto de establecer el nivel de significación estadística de las respuestas dadas, de cara a estimar la conveniencia de su inclusión como factor relevante en la matriz diagnóstica.

Los resultados obtenidos de esta prueba se presentan en la tabla 9.

Oportunidades (beneficios) esperadas de la incorporación al EEES	Valor de prueba = 3					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
Incorporación en el Departamento de políticas activas de evaluación de la calidad	3.689	71	.000	.431	.20	.66
Movilidad e intercambio de profesorado	7.641	81	.000	.793	.59	1.00
Diversificación de la oferta formativa de especialización (master, doctorados)	6.934	82	.000	.795	.57	1.02
Homologación de proyectos docentes	8.245	77	.000	.821	.62	1.02
Agilidad administrativa	1.263	63	.211	.219	-.13	.56
Cambio en las exigencias formativas de los alumnos	2.429	75	.018	.342	.06	.62
Cambio en las competencias docentes del profesorado	.000	72	1.000	.000	-.27	.27
Contar con indicadores de calidad de la investigación	3.145	75	.002	.434	.16	.71
Mayores oportunidades para el desarrollo de la investigación	3.417	76	.001	.519	.22	.82
Modelo formativo ECTS	3.587	65	.001	.394	.17	.61

Tabla 9. Beneficios esperados de la incorporación al EEES. Prueba “t” para una muestra.

Cabe destacar como beneficios derivados de la incorporación del EEES *la movilidad e intercambio de profesorado, diversificación de la oferta formativa de especialización (master, doctorados) y homologación de proyectos docentes* que superan ampliamente el valor de probabilidad 0.0001.

El análisis cualitativo aplicado a las respuestas abiertas del cuestionario incorporan como ventajas y oportunidades la edad media del profesorado (profesorado joven y dinámico), la cualificación, trayectoria y disposición del profesorado, la coordinación docente, el plan de calidad, la participación en proyectos de innovación e investigación (convenios internacionales, estudios piloto ECTS, formación en metodologías de enseñanza...), la calidad de la investigación (doctorados con mención de calidad, etc.), la participación en programas de intercambio (ERASMUS-MUNDUS; etc.), las relaciones con el tejido empresarial, los adecuados recursos e infraestructuras, el número de alumnos, el desarrollo e innovación tecnológica. Con toda esta información se procede a la elaboración de la Matriz Diagnóstica DAFO.

7. Resultados

Los resultados obtenidos se refieren por una parte al análisis diagnóstico, es decir, a identificar las condiciones de partida de la institución universitaria, según la perciben un sector de agentes internos (directores de departamentos universitarios) y en segundo término, a la detección de estrategias de distinta índole que se recomiendan para hacer efectivo el proceso de convergencia europea en materia de educación superior.

7.1. Resultados del Análisis Diagnóstico

Los procedimientos descritos anteriormente posibilitan identificar los aspectos que describen la situación de partida y que se exponen en la siguiente tabla:

<p>Análisis cuantitativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los directores poseen actitudes de responsabilidad • Calidad de la docencia del departamento • Programas de investigación en curso del departamento • Capacitación docente para asumir nuevos programas formativos vinculados al desarrollo del EEES • Capacidad del departamento para reorientar enseñanzas a las directrices del EEES • Programas de doctorado actuales del departamento • Oferta formativa del departamento en postgrado <p>Análisis Cualitativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • la formación en metodologías de enseñanza innovadoras • la motivación y compromiso con la innovación docente (participación en experiencias ECTS), la edad media del profesorado con estabilidad • el conocimiento de la normativa y desarrollo del EEES 	<p>Análisis cuantitativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Homologación de proyectos docentes • Diversificación de la oferta formativa de especialización (master, doctorados) • Movilidad e intercambio de profesorado • Modelo formativo ECTS <p>Análisis Cualitativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edad media del profesorado (profesorado joven y dinámico) • Cualificación, trayectoria y disposición del profesorado • Coordinación docente • Plan de calidad • Participación en proyectos de innovación e investigación (convenios internacionales, estudios piloto ECTS, formación en metodologías de enseñanza...) • Calidad de la investigación (doctorados con mención de calidad, etc.) • Participación en programas de intercambio (ERASMUS-MUNDUS; etc.) • Relaciones con el tejido empresarial • Adecuados recursos e infraestructuras • Número de alumnos • Desarrollo e innovación tecnológica <p>Equiparación europea de las titulaciones</p>
<p>Análisis cuantitativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adecuación de las instalaciones e infraestructuras • actuales a las necesidades docentes vinculadas al EEES • Dotación actual de recursos tecnológicos y equipamiento • Participación del profesorado en programas de movilidad <p>Análisis Cualitativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escasa coordinación docente • Falta de recursos humanos y materiales • Excesiva ratio profesor alumno • Número reducido de doctores • 	<p>Análisis cuantitativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dotación de infraestructura • Distribución actual de los espacios docentes • Estructura organizativa actual • Adaptación de los programas al crédito europeo • Gestión administrativa <p>Análisis Cualitativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reticencias y escepticismo (tendencias conservadoras en la enseñanza...) • Mejora en el dominio de idiomas • Falta de participación en programas de movilidad • Escasa coordinación docente • Excesiva ratio profesor/alumno • Dotación de profesorado (exceso, falta.) • Falta de información sobre el EEES • Falta de formación en metodologías ECTS • Excesiva burocracia • Planes de estudios • Dispersión geográfica del profesorado • Escasos recursos y espacios (aulas, equipamiento, etc.) • Falta de documentación normativa • Organizativos (horarios, espacios etc.) • Planes de estudios • Ratio profesor-alumno • Escasa dotación de recursos humanos (profesorado y PAS) • Vías para compatibilizar docencia e investigación • Actitud del alumnado • Mentalidad e implicación del profesorado • Incertidumbre ante el proceso

Tabla 10. Resultados del análisis diagnóstico obtenido de la información de los agentes internos (directores de departamento) mediante técnicas cuantitativas y cualitativas

El análisis diagnóstico obtenido nos indica que las debilidades detectadas hacen referencia a infraestructuras y recursos, y en su vertiente cualitativa sitúa las debilidades desde el punto de vista del profesorado. Las fortalezas se concentran en las actividades docentes y científicas que se desarrollan y en la capacidad y disponibilidad de su profesorado para el cambio. Como dificultades e inconvenientes, por tanto a mejorar, se indican los recursos, infraestructuras y estructura organizativa actual. En los aspectos cualitativos se mencionan aspectos relativos al conocimiento y formación en las nuevas exigencias del EEES. En cuanto a oportunidades se destacan todos aquellos aspectos que implican la apertura de la universidad y la movilidad de sus recursos humanos.

Una vez elaborada este análisis de fortalezas y debilidades, así como amenazas y oportunidades, el siguiente paso es la identificación de estrategias a considerar en la elaboración de los planes estratégicos.

7.2 Resultados del análisis estratégico

La segunda fase se centra en la identificación de estrategias. Dichas estrategias proceden en primer término de propuestas directas que los agentes internos indican (estrategias directas). Estas se complementan con estrategias inferidas, es decir, derivadas como soluciones a los déficit identificados.

El resultado de este procedimiento metodológico nos proporciona un listado de estrategias a considerar en los planes estratégicos de la universidad cara a su adaptación al EEES, como el que se expresa en la tabla siguiente.

<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar el desarrollo y difusión de experiencias ECTS • Ampliar los fondos de los centros vinculados a la Universidad en cuanto a recursos audiovisuales y nuevas tecnologías. • Adecuar la estructura y el tamaño de los grupos al nuevo marco derivado de las directrices del EEES • Elaborar y desarrollar un plan de mejora, evaluación y gestión eficaz de infraestructuras 	<ul style="list-style-type: none"> • Empezar estudios de evaluación de la calidad y articular indicadores que garanticen la acreditación de las titulaciones • Fomentar la participación en las convocatorias destinadas al diseño de planes de estudios y títulos de grado adaptados al Espacio Europeo de Educación Superior (Guías docentes etc.). • Potenciar la realización y difusión de innovaciones docentes en ECTS que afecten a tercer ciclo.
--	---

<ul style="list-style-type: none"> • Habilitar nuevos espacios docentes adaptados a los requisitos ECTS • Elaborar y desarrollar un plan de mejora, evaluación y gestión eficaz de infraestructuras • Ampliar los procedimientos propios de reconocimiento de la labor investigadora (premios, etc.) • Crear espacios propios destinados a la investigación. • Crear centros de investigación que aglutinen la actividad científica. • Fomentar procedimientos que permitan difundir entre la comunidad universitaria los criterios de mejora de la calidad docente • Fomentar procedimientos que permitan difundir entre la comunidad universitaria los criterios de mejora de la calidad investigadora 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la creación de nuevos convenios con universidades europeas • Estimular a la participación de los departamentos en convocatorias para la obtención de la mención de calidad a los programas de doctorado. • Promover políticas de financiación para la realización de los postgrados • Crear programas de doctorado en coordinación con Universidades Europeas • Potenciar la oferta de master y cursos de postgrado en el extranjero • Fomentar la iniciativa de los departamentos de la US para que participen en redes docentes a nivel europeo. • Ampliar la oferta de postgrado. • Promover la realización de postgrados a estudiantes extranjeros. • Articular nuevos canales de comunicación e intercambio entre investigadores a nivel europeo. • Articular vías para explotar los resultados de investigación derivados de la participación de los departamentos en redes de investigación
---	--

Tabla 11. Análisis estratégico procedente de los agentes internos (directores de departamento) para la adaptación de la institución universitaria el EEES.

La información obtenida de forma empírica de todos los agentes internos de la institución universitaria constituye la base para la elaboración de una MATRIZ DAFO integral en la que se visualizan distintas modalidades estratégicas en las que basar los planes estratégicos cara a su adaptación al EEES. Esta información, a su vez, permite extraer áreas de actuación prioritarias que proponen los colectivos internos para incluir en un plan estratégico.

8. En conclusión

Los resultados expuestos en la matriz DAFO del análisis estratégico nos ofrecen una visión panorámica de las dimensiones en las que incidir para potenciar el proceso de adaptación al EEES, en el caso de la institución universitaria concreta estudiada.

Cabe señalar en este sentido que las estrategias de supervivencia se focalizan sobre mejoras en infraestructuras y recursos. Por otra parte las estrategias de adaptación se proyectan hacia acciones que aporten experiencia institucional en el Espacio Europeo de Educación Superior. Las estrategias de reacción inciden en arbitrar procedimientos para la mejora de la calidad docente e investigadora. Y por último las estrategias proyectivas se orientan hacia la oferta formativa de postgrado y a la proyección y colaboración con universidades europeas.

Esta metodología DAFO se manifiesta útil y oportuna para fundamentar empíricamente las políticas universitarias. Una de sus virtualidades a destacar es la participación y la incorporación de los puntos de vista de los diversos colectivos que componen la comunidad universitaria, ofreciendo una visión multidimensional que aporta mayor validez a los datos y propuestas obtenidas, cara a la elaboración de planes estratégicos de mejora. La identificación, de manera precisa, de necesidades y acciones demandadas por cada uno de los colectivos de la institución universitaria, posibilita dar respuestas más certeras a cada uno de los destinatarios de las acciones estratégicas y de este modo atender a la diversidad de la comunidad destinataria.

También cabe destacar el potencial de este modelo metodológico para obtener una visión idiosincrática y particular de cada institución universitaria, así como de sus cambios y transformaciones a través del tiempo. La comparación temporal interna, en base a periodos de tiempo distintos, es clave para saber la capacidad de transformación y cambio que tiene dicha institución. Pero a su vez la comparación externa con objetivos terminales ofrece un conocimiento preciso de lo conseguido y de los logros a alcanzar.

Los datos obtenidos mediante estos procedimientos metodológicos han servido como referencia para diseñar el plan estratégico de la institución, atendiendo a su identidad y a las necesidades de los distintos colectivos estudiados.

Entendemos que los procedimientos aquí descritos pueden ser de utilidad y servir de referencia para otras instituciones universitarias a la hora de elaborar sus planes estratégicos, ya que esta metodología da respuesta a aspectos considerados esenciales en el proceso estratégico, tales como presentar un inventario completo de puntos fuertes y débiles, fortalezas y oportunidades, así como proponer medidas concretas de mejora, y hacer todo esto de forma democrática y participativa, en tanto son los propios agentes internos los implicados y a su vez los protagonistas tanto del análisis institucional como de las propuestas de mejora.

En definitiva, la metodología prospectiva aquí propuesta se sitúa en una perspectiva donde la identificación de fortalezas en las organizaciones educativas de educación superior, así como el señalamiento de aquellos elementos que las dificultan, se constituyen en sólidos argumentos de innovación y cambio.

Bibliografía

- Arjona Torres, M. (1999): *Dirección estratégica. Un enfoque práctico*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Benavides, C. (2003): *Una herramienta para la elaboración de un plan estratégico: el análisis DAFO*. Documento policopiado procedente del Seminario sobre Dirección estratégica en las Universidades Andaluzas para equipos de Gobierno. Antequera: Málaga.
- Colás, P. y De Pablos, J. (coord.) (2005): *La universidad en la Unión Europea. El Espacio Europeo de Educación Superior y su impacto en la docencia*. Málaga, Ediciones Aljibe.
- Comunicado V Conferencia de Ministros Europeos de Educación Superior. Documento consultado en: <http://www.mec.es/universidades/eees/files/2007-comunicado-londres.pdf>
- De Pablos, J. (coord.) (2006): *El proceso de integración en el Espacio Europeo de Educación Superior: Necesidades y demandas del profesorado de la Universidad de Sevilla*. Secretariado de Publicaciones de la Universidad de Sevilla.
- De Pablos, J. (coord.) (2006): *Estudio Prospectivo sobre las Potencialidades de la Universidad de Sevilla para facilitar su Adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior*. (Investigación inédita).
- Grant, Robert M. y Acer Agliter-Atkins, E. (2006): *Dirección estratégica*. Civitas Ediciones.
- Grao, J. (1998): "Planificación estratégica". En De Luxan, (Ed.), *Política y Reforma Universitaria*, pp: 91-111. Barcelona: Cedecs Editorial.
- Grao, J. Y Apodaca, P. (1995): "Herramientas para la gestión del sistema público universitario: evaluación institucional y planificación estratégica". En Oroval, E. (Ed.), *Planificación, evaluación y financiación de los sistemas educativos*, pp: 133-174. Madrid: Civitas.

- Holdaway, E.A. Y Meekison, J.P. (1990): "Strategic planning at a canadian university". *Long range planning* 23(4), pp: 10-113.
- Koontz, H y Weihrich, R. (1991): "SWOT: It's time for a product recall". *Long Range Planing*, vol. 30, 1, pp 46-52.
- Landeta Rodríguez, Jon (2002): *El método Delphi: una técnica de previsión del futuro*. Barcelona: Ariel.
- Johnson, G. Y Sholes, K. (1999): *Dirección estratégica*. Madrid: Prentice-Hall.
- Ministerio de Educación y Ciencia (2006): La organización de las enseñanzas universitarias en España. Documento consultado en: http://www.mec.es/mecd/gabipren/documentos/Propuesta_MEC_organizacion_titulaciones_Sep06.pdf
- Meroño, A. y Ruiz, C. (2006): Estrategias de adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior a partir del conocimiento y actitud del profesorado universitario. *Revista de Investigación Educativa*, volumen. 24-1, pp.281-298.
- Moore, M. (1998): *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Paidós: Barcelona.
- Revista de Educación*: Monográfico sobre Convergencia Europea y Universidad. Nº 337, Mayo-Agosto 2005.
- Sanchez, P y Zubillaga, A. (2005): Las universidades españolas ante el proceso de Convergencia Europeo: Análisis de las medidas institucionales y acciones de aplicación y coordinación. *Revista de Educación*, nº 337, pp 169-187.