

# Plan Estratégico Institucional



Universidad  
de Huelva

**Servicio de Publicaciones**  
**Universidad de Huelva**

©

Universidad de Huelva

I.S.B.N.

978-84-96826-51-9

Depósito Legal

H - 64 - 2008

Imprime

Artes Gráficas Bonanza, S.L.

## ÍNDICE

1. PRESENTACIÓN DEL RECTOR .....	7
2. INTRODUCCIÓN .....	9
2.1. Antecedentes .....	9
2.2. Marco normativo .....	11
2.2.1. La Ley Orgánica de Universidades (LOU).....	11
2.2.2. La Ley Andaluza de Universidades (LAU).....	11
2.2.3. El Plan de Innovación y Modernización de Andalucía (PIMA) .....	13
2.2.4. Los Estatutos de la Universidad de Huelva.....	15
2.2.5. El contrato programa entre la Junta de Andalucía y la Universidad de Huelva.....	16
2.2.6. El Espacio Europeo de Educación Superior y el compromiso con la calidad .....	17
2.3. El proceso de elaboración del plan .....	17
2.3.1. Estructura orgánica .....	17
2.3.2. Fases y cronograma .....	18
2.3.3. Las mesas de participación.....	22
3. PUNTO DE PARTIDA: DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL .....	23
3.1. Análisis externo.....	25
3.2. Análisis interno.....	26
3.3. Priorización .....	27
4. MISIÓN, VISIÓN Y EJES ESTRATÉGICOS .....	30
4.1. Identidad corporativa.....	30
4.2. Ejes estratégicos.....	31
5. PUNTO DE DESTINO: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	31
6. LÍNEAS ESTRATÉGICAS.....	32
7. DESARROLLO DEL PLAN: ACCIONES, PRIORIDADES, INDICADORES, METAS Y RESPONSABLES .....	38
8. IMPLANTACIÓN Y CONTROL: EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL INSTITUCIONAL.....	90
9. EL DESPLIEGUE DEL PLAN .....	90
10. ANEXOS .....	90
1. Misión, visión y valores de la Unidad para la Dirección Estratégica (UDE) .....	90
2. FODA. Resultado del cuestionario a la Comunidad Universitaria .....	91
3. FODA. Resultado del cuestionario al Consejo Social .....	95
4. La Universidad de Huelva en cifras: principales magnitudes .....	98



## 1. Presentación

Dos han sido los grandes referentes que nos hemos marcado en los últimos años en nuestra Universidad. Por un lado, consolidar lo conseguido, buscando el necesario equilibrio en asuntos de urgente importancia, como los son el económico, el clima social y laboral, y un largo etcétera, y, por otro, hacer una Universidad moderna, de referencia y plenamente incorporada a los nuevos avances y objetivos de las universidades de nuestro entorno nacional e internacional.

Este es precisamente el objetivo de nuestro Plan Estratégico, modernizar nuestra institución en todos los sentidos. Hoy las universidades hemos de conseguir desarrollar tres grandes ejes, a saber: el casi milenario objetivo de transmitir el conocimiento mediante el proceso enseñanza-aprendizaje. A éste se le unió en el siglo XIX la llamada visión Humboldtiana de la universidad, crear conocimiento, mediante la investigación. Y hoy hemos incorporado un tercer pilar, cada vez más importante, consistente en ayudar a nuestro entorno socioeconómico a avanzar en la nueva sociedad del conocimiento.

El Plan Estratégico dirige nuestro rumbo manejando estas tres coordenadas para avanzar hacia el futuro. Una triangulación que nos permitirá implantar el sistema de gestión más utilizado en las empresas e instituciones públicas, la Dirección Estratégica.

Este Plan Estratégico, a diferencia del anterior, ha sido íntegramente realizado en el seno de nuestra Universidad. De esta forma, hemos intentado que fuera más próximo a nuestra realidad y a plasmar la Universidad que queremos, buscado, además, que toda la comunidad universitaria estuviese más implicada y volcada en la consecución de los diversos ejes estratégicos, líneas y acciones concretas a realizar. Para ello, también hemos contado con la inestimable ayuda del Consejo Social y de una Comisión Externa, formada por numerosas personalidades de nuestro entorno que nos han indicado lo que la sociedad onubense quiere de su Universidad.

Hemos de felicitar a todos los que han intervenido en su realización, y en especial al Profesor Alfonso Vargas Sánchez por coordinar, durante casi dos años, todos los trabajos que han dado lugar a este Plan Estratégico.

El Plan recoge una amplia introducción que lo enmarca en nuestro ordenamiento jurídico y competencial, explica su proceso de elaboración, realiza un exhaustivo análisis tipo FODA, que da lugar a la misión, visión y ejes estratégicos, que nos lleva al punto de destino, referenciado en objetivos y líneas estratégicas.

Además, hemos puesto especial atención en el cumplimiento del plan, por lo que se han pormenorizado un gran número de acciones concretas, cada una de ellas con un sistema de prioridades, indicadores y metas, así como su adscripción a un órgano o servicio responsable. Todo ello con el objetivo de conseguir también un cuadro de mando integral que nos ayude a mejorar nuestra universidad conociendo en tiempo real nuestra situación.

Para llevar a cabo este proceso hemos creado la Unidad para la Dirección Estratégica (UDE), que se ocupará de velar por el cumplimiento del Plan, haciendo su seguimiento e indicando a cada uno de los órganos o servicios responsables la evolución de las acciones que tienen encomendadas.

Sólo me resta pedir a todos los que formamos parte de la Universidad de Huelva que luchemos por conseguir los objetivos que nos hemos marcado, lo cual sólo será posible con el esfuerzo de todos.

Francisco José Martínez López  
*Rector de la Universidad de Huelva*



## 2. Introducción

### 2.1. Antecedentes

La creciente complejidad interna y externa que han de afrontar las universidades hace que la implantación de un sistema de gestión sustentado en los principios de la Dirección Estratégica sea cada vez más necesario, tal y como está sucediendo en muchas universidades de nuestro entorno.

Tal sistema de gestión pasa por la definición de un proyecto colectivo que determine hacia dónde queremos conducir la institución y cómo posicionarnos (diferenciarnos) en el contexto universitario andaluz y español, influyendo consciente y deliberadamente sobre su futuro. Esto se traduce en la formulación de una estrategia que, al marcar su personalidad, sus perfiles, permita orientar y dar coherencia a las decisiones que día a día se adoptan en las diferentes áreas que integran la compleja organización universitaria, a la vez que posibilite comprender mejor a los integrantes de la misma por qué y para qué se adoptan esas decisiones.

Dado que el primer Plan Estratégico de la Universidad de Huelva abarcaba hasta 2007, era necesario que desde el rectorado, actualmente ocupado por el Dr. D. Francisco José Martínez López, se impulsase la elaboración de un nuevo plan, idea que ha tenido la clara intención de que fuera llevado a cabo de forma participativa y conducido desde dentro. El propósito último fue siempre que dicho plan terminara siendo el plan de todos, el proyecto de todos los sectores vinculados a la institución, tanto internos (profesorado, personal de administración y servicios, alumnado), como externos (la sociedad onubense en general).

Es cierto que la Planificación Estratégica (como parte del proceso de Dirección Estratégica) no es la panacea de la Universidad, pero es un buen instrumento para dar respuesta a situaciones de cambio, a unas exigencias sociales cada vez mayores y una cierta incertidumbre proveniente del dinamismo del entorno. La planificación estratégica es, en definitiva, una apuesta de futuro.

Algunos de los beneficios de la planificación estratégica en la Universidad son:

1. Analiza no sólo la situación del entorno, sino también los posibles cambios y su evolución para que se tomen decisiones respecto a sus capacidades para afrontarlos con éxito.
2. Se fijan objetivos globales en función de la posición que se quiere alcanzar en el futuro, analizando conjunta y participativamente los problemas detectados previamente.
3. Se planifican a medio y largo plazo las estrategias y la toma de decisiones por todos los agentes participantes, siendo éstas más eficaces tras una asignación óptima de recursos.
4. Cambia la cultura organizativa, ya que alinea a todo el personal de la Universidad con unos objetivos globales, coherentes y compartidos.
5. Dinamiza la gestión universitaria.
6. Capacitará a la Universidad para afrontar más eficazmente los retos futuros.
7. Se fomentará un proceso de aprendizaje y desarrollo organizativo que posibilitará la mejora continua.

Sin embargo, no es menos cierto que existen una serie de condicionantes para su éxito:

1. Voluntad política clara y explícita para poner en marcha y culminar el proceso estratégico, aplicando los recursos necesarios.
2. Que los representantes institucionales asuman el liderazgo del proyecto.
3. Capacidad y voluntad para redefinir los parámetros que configuran el diseño organizacional y las políticas de la Universidad.
4. Modificación de comportamientos de la alta dirección para adecuarlos a una nueva cultura directiva.
5. Adaptación de los instrumentos de gestión y asignación de recursos al nuevo modelo, llevando a cabo modificaciones del modelo presupuestario.
6. Tener una estructura técnica adecuada para la puesta en práctica, control y seguimiento del proceso.
7. Un exhaustivo plan de comunicación (interna y externa).
8. Prestar atención especial a la formación de los recursos humanos.
9. Implantar la planificación de forma integrada con los procesos de evaluación y mejora de la calidad.

Si no se tienen en cuenta estos condicionantes, la planificación estratégica caerá en la más profunda frustración institucional y colectiva. Para evitarlo, se han de asumir y evitar una serie de riesgos que pueden mermar o llegar a anular su efectividad, a saber:

1. La planificación estratégica no es una “varita mágica”. La incertidumbre seguirá existiendo.
2. Usar el plan estratégico como pura publicidad interna y externa.
3. No interrelacionar el proceso de planificación con la evaluación de la institución y la introducción de mejoras.
4. Una excesiva complicación burocrática del proceso de planificación.
5. Que el instrumento acabe dominando a las personas por su excesiva rigidez; la planificación no es un fin en si misma.
6. Una centralización creciente de los procesos de gestión.
7. La posible falta de participación e implicación de la comunidad universitaria.
8. Sistemas de control y evaluación insuficientes.
9. Una pérdida de capacidad de respuesta por exceso de análisis.

Este documento se fundamenta, como no puede ser de otra manera, en un diagnóstico de la situación presente, para que, a partir de una apreciación sintética pero certera de en qué estado nos encontramos y dónde estamos, podamos pasar a una posterior etapa prospectiva de definición de adónde queremos llegar y cómo pretendemos alcanzar ese futuro deseado al que colectivamente aspiramos, es decir, la estrategia a seguir.

Siguiendo las pautas de la Dirección Estratégica, ese diagnóstico se sustenta en dos tipos de análisis: el interno, o de la propia Universidad, y el externo, o de su entorno, que desembocan, respectivamente, en la identificación de una serie de fortalezas y debilidades (dimensión interna), así como de oportunidades y amenazas (dimensión externa). Se trata, en definitiva, de conocer lo mejor posible tanto el estado de

“salud” de la Universidad de Huelva, como organización que cuenta con ciertos recursos y capacidades para ganar el futuro, como las características del medio en el que ha de desenvolverse, con sus peligros pero también con sus aspectos positivos. Sobre esta base, el proceso completo de Dirección Estratégica, en sus grandes fases, se estructura, con carácter general, del siguiente modo:

1. Análisis (externo e interno) y diagnóstico.
2. Formulación de la misión y la visión de la organización.
3. Establecimiento de objetivos, líneas estratégicas y acciones.
4. Implantación del plan.
5. Control y evaluación.

Téngase en cuenta que la clave de la Dirección Estratégica no es la planificación en si misma, sino el ejercicio de reflexión que representa y la pasión que exige: reflexión acerca de lo que somos y lo que queremos ser, acerca de dónde estamos y adónde queremos llegar; y pasión (o coraje) para fijar objetivos y metas, así como para alcanzarlas.

Nos centraremos seguidamente en el proceso seguido para la elaboración de este plan, no sin antes justificar su necesidad en función del marco normativo al que la Universidad de Huelva ha de responder.

## 2.2. Marco normativo

### 2.2.1. La Ley Orgánica de Universidades (LOU)

Esta norma (Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, BOE del 24 de diciembre de 2001) establece en su artículo 15.1 que: “El Consejo de Gobierno es el órgano de gobierno de la Universidad. Establece 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 ejerce las funciones previstas en esta Ley y las que establezcan los Estatutos”.

Esta atribución al Consejo de Gobierno es recogida en nuestros Estatutos. Por tanto, será este órgano el que tenga que aprobar el plan estratégico institucional, sin olvidar las competencias que en esta área son conferidas, en el párrafo segundo del artículo 14.2 de la citada ley, al Consejo Social, a quien “corresponde la aprobación del presupuesto y de la programación plurianual de la Universidad, a propuesta del Consejo de Gobierno”.

Asimismo, hay que tener presente el artículo 81.1, según el cual: “En el marco de lo establecido por las Comunidades Autónomas, las Universidades podrán elaborar programaciones plurianuales que puedan conducir a la aprobación, por las Comunidades Autónomas, de convenios y contratos-programa que incluirán sus objetivos, financiación y la evaluación del cumplimiento de los mismos.”. Implícitamente, la LOU está haciendo referencia a la necesidad de realización de planes estratégicos por parte de las universidades.

Estos preceptos no se han visto modificados por la Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, BOE del 13 de abril de 2007.

### 2.2.2. La Ley Andaluza de Universidades (LAU)

Aún como antecedente de esta norma legal cabe citar que el Parlamento Andaluz, con fecha de 27 de septiembre de 2000, aprobó por unanimidad el documento “Orientaciones y principios sobre el Sistema Universitario Andaluz. Financiación y definición del mapa andaluz de titulaciones universitarias”, en el

que se planteaba la planificación estratégica como algo imprescindible y necesario para la Universidad y como un medio para definir su desarrollo a medio y largo plazo y contribuir al bienestar de los andaluces y las andaluzas y de su entorno más inmediato.

En concreto, la Ley 15/2003, de 22 de diciembre, Andaluza de Universidades (BOJA núm. 251 de 31 de diciembre de 2003), hace varias referencias a lo largo de su articulado a planificación estratégica y su aplicación en las universidades andaluzas.

Así, ya en su exposición de motivos, se liga la planificación estratégica a la financiación de las Universidades. Más concretamente, en su articulado encontramos las siguientes referencias:

- Entre las funciones del Consejo Social se incluyen la de “participar en la planificación estratégica de la Universidad” y la de “aprobar la programación plurianual de la Universidad, a propuesta del Consejo de Gobierno de la Universidad” (artículo 18.1, apartados g y h).
- El artículo 28.1.b) establece la potestad de programación y planificación entre las prerrogativas de la actuación administrativa de las Universidades públicas andaluzas, en su calidad de Administraciones públicas y dentro de la esfera de sus competencias.
- De indudable trascendencia resulta el artículo 53, como expresión de prioridades o ejes sobre los que hacer pivotar cualquier planificación estratégica:

“1.-Las Universidades andaluzas fomentarán el estudio, la docencia y la investigación universitarios como actividades encaminadas a lograr la **formación integral de los estudiantes**, la continua transmisión de conocimientos desde la institución universitaria, la creación de conocimiento y el **desarrollo del espíritu crítico y emprendedor** en todos los ámbitos de la actividad social.

2.-De manera singular, los programas de financiación universitaria condicionada contemplarán ayudas a programas universitarios que están orientados a favorecer la consecución de los objetivos anteriores así como a todas aquellas actuaciones de las Universidades destinadas a desarrollar iniciativas en favor del desarrollo económico y social de Andalucía, la sostenibilidad ambiental y el desarrollo de las energías alternativas no contaminantes, la articulación del territorio andaluz, la difusión e internacionalización de la ciencia, la cultura, el arte y el patrimonio de Andalucía, la cooperación al desarrollo, interculturalidad, fomento de la cultura para la paz y la no violencia, de las políticas y prácticas de igualdad y muy especialmente las de género, y atención a colectivos sociales especialmente desfavorecidos.

3.-La Comunidad Autónoma de Andalucía reconocerá como de especial valor y de financiación preferente en sus planes de investigación, innovación y desarrollo tecnológico la investigación universitaria encaminada a plantear y resolver problemas de cualquier naturaleza que tengan relación singular con Andalucía.

4.-Las políticas de calidad, y de forma especial la evaluación que se realice de la actividad universitaria en Andalucía, tendrán en cuenta de manera explícita su orientación a la consecución de los objetivos y principios generales que se contemplan en esta Ley.”

- La creación de una nueva titulación exige “la previa presencia de la misma en el Plan Estratégico de la Universidad en cuestión” (artículo 56.1.a). Asimismo, La creación, suspensión o supresión de enseñanzas conducentes a la obtención de títulos de carácter oficial y validez en todo el territorio nacional en las Universidades andaluzas deberá responder, entre otros, al principio de “planificación, de manera que la creación, supresión o suspensión de titulaciones responda a la programación estratégica del Sistema Universitario Andaluz y de cada Universidad.” (artículo 56.3.d).

- El artículo 66.2º prevé, para la coordinación de las Universidades andaluzas, “la fijación de criterios comunes de evaluación de la eficacia, eficiencia y rendimiento de las actividades, estructuras y servicios universitarios.”
- Entre los principios básicos del modelo de financiación se encuentra la “planificación estratégica y el cumplimiento de los objetivos sociales fijados” (artículo 91.2.e).
- El artículo 92 regula específicamente la planificación estratégica y los contratos programa, de la siguiente forma:
  - 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.
  - 2.-Los planes estratégicos se concretarán en Planes Operativos de Mejora de Calidad que servirán de base para la firma de los Contratos Programa y determinar su financiación afecta a resultados.
  - 3.-El Consejo Andaluz de Universidades establecerá los criterios generales para la elaboración del Plan Estratégico por cada Universidad” (hasta la fecha esos criterios no son conocidos).

### **2.2.3.El Plan de Innovación y Modernización de Andalucía (PIMA)**

En este ambicioso plan de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa, las Universidades juegan un papel protagonista, siendo consideradas como agentes o actores de la innovación: “La Universidad se conforma, en este marco, como un agente de cambio social, ya que genera respuestas y satisface las demandas de la sociedad a largo plazo. En este sentido, la Universidad es una de las organizaciones que capacita a las personas, dotándolas de los recursos necesarios para que puedan colaborar y participar en la conformación de la Sociedad del Conocimiento”.

En un nuevo escenario caracterizado por la incorporación generalizada de las nuevas tecnologías, el desarrollo de nuevos contenidos, la apuesta por el aprendizaje electrónico (e-learning), y la colaboración con universidades españolas e internacionales, la Universidad andaluza es posicionada en el entramado socio-económico regional conforme a una serie de vectores clave, congruentemente con ese rol de agente motor de la innovación expresado más arriba:

- Docencia de calidad adecuada a la demanda social y empresarial.
- Reorientación hacia una investigación de excelencia aplicada, concentrada cada vez más en proyectos de compromiso con las estructuras productivas.
- Generación de sinergias a través del trabajo conjunto de los sectores empresariales, las universidades y la administración pública.

Estos son los ejes centrales del proceso de cambio en el que se encuentra la Universidad andaluza, como elemento nuclear de la visión de futuro para el 2010 que en el mencionado documento se proyecta para Andalucía, con la que se trata de propiciar la generación de una Industria del Conocimiento sobre la base de una investigación científica y tecnológica de excelencia, que refuerce la participación de la Universidad y su vinculación a la necesidad productiva y empresarial innovadora.

Para la consecución de estos objetivos, PIMA establece una serie de líneas estratégicas de actuación, agrupadas conforme a políticas determinadas. Así, dentro de la política de impulso emprendedor y de desarrollo empresarial, la Universidad aparece explícitamente referenciada en la línea B24, relativa a cooperación, alianzas e internacionalización empresarial, siendo su primer objetivo **“fortalecer la conexión y cooperación entre la ciencia y la empresa”**.

Del mismo modo, dentro de las estrategias y políticas de actuación, el bloque D, relativo a la industria del conocimiento y las universidades, atañe directamente a la Universidad de Huelva. En él se argumenta que el tejido productivo y el tejido investigador, y en él la Universidad, conforman un sistema de producción o industria del conocimiento, que puede transformar los productos y servicios tradicionales en nuevos productos con un alto valor añadido mediante la aplicación de los resultados científicos y tecnológicos, obtenidos a través de la Investigación, el Desarrollo y la Innovación (I+D+I).

A tal fin, se prevén cuatro líneas estratégicas de actuación: D1, D2, D3 y D4.

La primera (D1) es la relativa al Plan Andaluz de Investigación, Desarrollo e Innovación (PAIDI), con tres objetivos:

- La planificación y gestión de la Investigación, el Desarrollo y la Innovación.
- La potenciación de las infraestructuras tecnológicas de Andalucía, con acciones dirigidas a los grupos de investigación (multidisciplinariedad, orientación a los sectores estratégicos de Andalucía, coordinación con empresas y organismos públicos,...), a los Institutos de Investigación, Centros y Parques Tecnológicos, etc., siempre con participación de la Universidad y su personal investigador y buscando la conexión entre los “mundos” académico y empresarial. Además, destaca la acción relativa al fomento de la creación de Empresas de Base Tecnológica desde la Universidad y Spin-Offs empresariales y académicos, con el impulso de los proyectos Atlantis y Campus.
- El último trata de las estructuras de coordinación, a modo de dispositivos de enlace entre esos “mundos” antes referidos y con una interconexión claramente insuficiente, con instrumentos como la Corporación Tecnológica Andaluza, la Red de Espacios Tecnológicos de Andalucía o de un Banco de Iniciativas Estratégicas de I+D+I. También se incluye la creación de Centros Mixtos Universidad-Empresa, para fomentar la cooperación académica-empresarial y los proyectos multidisciplinares.

A esta primera línea estratégica siguen dos (D2 y D3) con un claro vínculo entre sí: el Plan de adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior y el Plan “Enseñar a Aprender” de Innovación Docente, entre cuyas acciones interesa resaltar las siguientes:

- Potenciación en los planes de estudio de las Universidades andaluzas de itinerarios curriculares, que conduzcan a la obtención de doble graduación.
- Proyecto de Impulso a la Transparencia, con la publicación en Web de los resultados del Plan de Evaluación y Acreditación de las Universidades Andaluzas, tanto en la de la Agencia Andaluza de Evaluación de la Calidad y Acreditación Universitaria como en el Portal de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa.
- Creación y aplicación de un sistema digital de mejores prácticas en la innovación del aprendizaje en las Universidades andaluzas, para el desarrollo e inducción de la mejora continua del Sistema Universitario.
- Incorporación de las universidades andaluzas al Plan de Empresas Saludables, con especial atención a la calidad de vida en el puesto de trabajo. Cabe añadir que se trata de una acción que entronca nítidamente con los planteamientos propios de una organización socialmente responsable.
- “Universidad digital”: transformación tecnológica (kit tecnológico del alumnado, contenidos digitales, equipamientos tecnológicos) en el proceso de aprendizaje.

Por último, la línea estratégica de actuación D4 es la que se refiere al Plan de Innovación en la Gestión de las Organizaciones Universitarias, con seis objetivos:

- Reingeniería de los procesos de gestión de las Universidades andaluzas.
- Evaluación e inducción a la mejora continua en los procesos de gestión de las Universidades andaluzas.
- Análisis de la situación de las Universidades andaluzas con visión de medio plazo.
- Capacitación de los profesionales de las áreas de administración y servicios.
- Desarrollo de los Sistemas y Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones.
- Una adecuada financiación de las universidades.

Por contener una referencia aún más directa al propósito de este documento, se recogen seguidamente las acciones propuestas en relación al tercero de los objetivos mencionados:

### **Revisión de los planes estratégicos de las Universidades andaluzas, a la luz de:**

- Plan de Innovación y Modernización de Andalucía.
  - Adaptación de las titulaciones.
  - Gestión del cambio para la integración en Europa.
  - Modernización de las estructuras docentes y de gestión.
  - Nuevo Plan Andaluz de Investigación, Desarrollo e Innovación.
  - VII Programa Marco de Investigación de la Unión Europea.
  - Alianzas estratégicas de cooperación.
- > Programa de cooperación de las Universidades andaluzas en el marco del Sistema Andaluz de Universidades para competir en el ámbito nacional y europeo.
- > Adaptación de los entornos e infraestructuras universitarios a la diversidad cultural y discapacidad.

En suma, todas estas referencias deben ser tenidas en cuenta a la hora de configurar el nuevo Plan Estratégico de la Universidad de Huelva, a modo de directrices que han de verse reflejadas en el mismo para poder así dar respuesta a lo que se espera de las universidades andaluzas en el nuevo contexto en el que han de operar en la actualidad.

### **2.2.4. Los Estatutos de la Universidad de Huelva**

En los vigentes Estatutos de la Universidad de Huelva (Decreto 299/2003, de 21 de octubre, BOJA de 6 de noviembre de 2003) no se hace mención específica alguna a la planificación estratégica de la institución. No obstante, el artículo 19 fija entre las atribuciones del Consejo de Gobierno:

“a) Establecer 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.”

Esta situación contrasta con la existente cuando se elaboró el primer Plan Estratégico de la Universidad de Huelva, pues entonces la función de “Aprobar las líneas generales de actuación de la Universidad” correspondía al Claustro Universitario, de ahí que entonces se decidiera crear una Comisión de dicho Claustro que asumiera esa tarea (aprobada en sesión ordinaria del Claustro Universitario de 22 de junio de 2000).

No obstante, éste ha de ser obligatoriamente informado, de conformidad a lo dispuesto en el artículo 24 de los vigentes Estatutos, cuyo apartado f le confiere entre sus atribuciones la de “Ser informado, mediante una comunicación anual que habrá de presentar el Rector, de la actividad docente e investigadora desarrollada, así como de las líneas generales del presupuesto, de la programación plurianual y de la memoria económica.”

### ***2.2.5. El contrato-programa entre la Junta de Andalucía y la Universidad de Huelva***

Es importante señalar, por el estrecho vínculo que debe existir entre plan estratégico y contrato-programa, que entre los objetivos de éste se encuentra uno relativo al plan estratégico, en el sentido de avanzar en la implantación del sistema de dirección estratégica. La valoración de dicho objetivo se establece en base a cinco niveles de cumplimiento:

- Cumplimiento nulo: no se ha presentado documento de aprobación del plan estratégico.
- Cumplimiento bajo: se presenta documento, aprobado por el Consejo de Dirección, que contiene las bases metodológicas del plan estratégico.
- Cumplimiento medio: se presenta documento, donde consta la aprobación del plan estratégico por el Consejo de Gobierno, cuya elaboración se ha caracterizado por la participación de la comunidad universitaria y su entorno social, y que contiene, al menos, la definición de la misión y la visión de la Universidad, así como el despliegue de objetivos, estrategias y acciones o proyectos concretos a desarrollar.
- Cumplimiento alto: se presenta documento, donde consta la aprobación del plan estratégico por los órganos competentes, cuya elaboración se ha caracterizado por la participación de la comunidad universitaria y su entorno social, y que contiene, además de la definición de la misión, visión de la Universidad y el despliegue de objetivos, estrategias y acciones o proyectos concretos, una asignación de responsables, plazos e indicadores de cumplimiento para cada acción o proyecto.
- Cumplimiento máximo: se presenta documento en el que consta la puesta en marcha del plan estratégico, con información derivada de un sistema de seguimiento y control formalmente aprobado, donde se ofrecen datos sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos establecidos.

Es muy importante no olvidar el hecho de la existencia de una financiación condicionada al grado de cumplimiento de los objetivos pactados, tanto en materia de calidad como de equilibrio presupuestario, y que el relativo al plan estratégico ha estado considerado en el modelo de financiación vigente hasta el 2006 entre los de mayor peso (ponderación 2 –la máxima- en el acuerdo de compromisos, junto al correspondiente a la implantación del Espacio Europeo de Educación Superior y al cumplimiento del convenio para el saneamiento de la situación financiera y del plan de viabilidad).

Con el nuevo modelo de financiación de las Universidades Públicas andaluzas, aprobado mediante Acuerdo de 10 de julio de 2007 del Consejo de Gobierno de la Junta de Andalucía (BOJA del 25 de julio del mismo año), a partir del 2007 una parte significativa de la financiación pública de la Universidad de Huelva estará basada en sus resultados en materia de formación, de investigación y de innovación. La Universidad de Huelva, por tanto, habrá de alcanzar una serie de objetivos en cada una de estas áreas, que vendrán dados en su contrato-programa anual. Éstos han sido tenidos en cuenta e incorporados en la elaboración de este nuevo plan estratégico institucional. Entendemos, además, que dicho modelo de financiación condiciona el propio horizonte temporal del plan, que, pese ser algo vivo y sujeto a actualizaciones periódicas, toma como referencia el año 2011, hasta el que se extiende la vigencia del mencionado modelo.

Además, el contrato-programa para 2007, en alusión a la planificación estratégica, exige la implantación de un sistema de dirección estratégica con seguimiento y control formalmente aprobado, capaz de ofrecer datos sobre el nivel de cumplimiento de la totalidad de los objetivos establecidos.

### **2.2.6. El Espacio Europeo de Educación Superior y el compromiso con la calidad**

La vocación europeísta es una clara apuesta de futuro, con las miras puestas en el proceso de convergencia puesto en marcha a partir de la Declaración de Bolonia y que deberá estar concluido en el año 2010. En este marco, la Conferencia de Rectores Europeos quiere inducir a las universidades a que éstas asuman e incorporen la Planificación Estratégica como parte de un proceso de Dirección Estratégica que les facilite abordar y gestionar el cambio de manera eficaz y eficiente, de forma que puedan anticiparse al futuro, adaptarse mejor a su entorno, responder a las exigencias de la sociedad y contribuir a su desarrollo económico y social.

El Espacio Europeo de Educación Superior se concreta en la implantación de un sistema de transferencia de créditos europeo, la armonización de la estructura curricular (fundamentalmente dos ciclos), la emisión de un suplemento europeo al título, la promoción de la cooperación entre instituciones y la evaluación de la calidad.

Definitivamente, el compromiso con la calidad no tiene vuelta atrás. Los procesos de evaluación institucional de titulaciones, departamentos y servicios, las cartas de servicio, y el aseguramiento de la calidad a través de certificaciones como la ISO 9000 u otras, son una fuente de reflexión y de propuestas de mejora de gran valor para la dirección estratégica. Además, esta variable se ha vinculado estrechamente al reconocimiento de los estudios que puede ofrecer una Universidad. Por todo ello, la calidad tiene una dimensión estratégica indudable, desde una concepción de la misma ligada a la capacidad de transformación y cambio de la institución.

## **2.3. El proceso de elaboración del plan**

### **2.3.1. Estructura orgánica**

La estructura que ha soportado este proceso ha sido la siguiente:

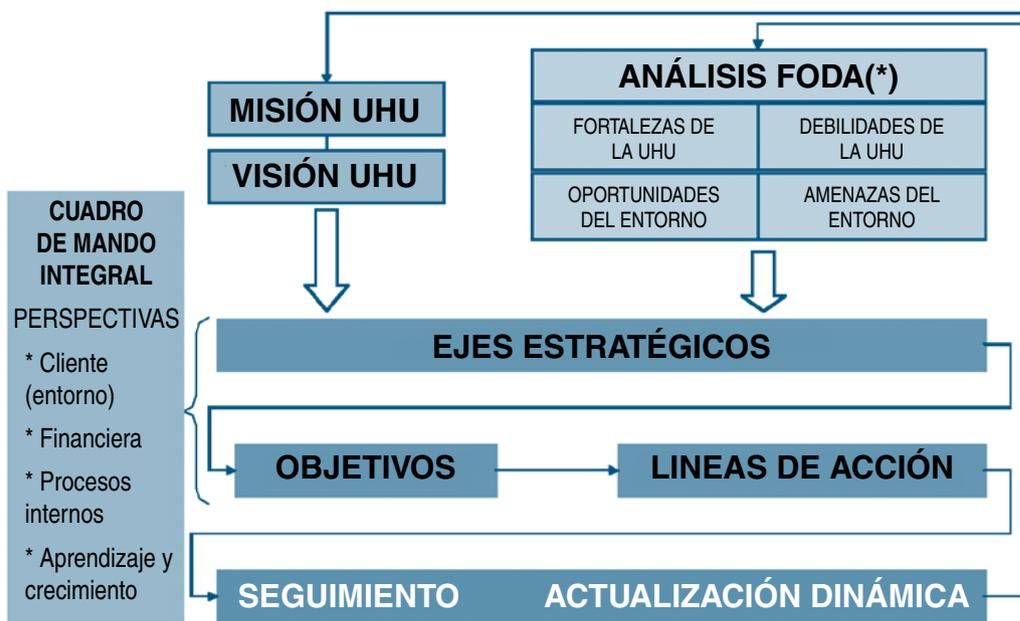
- **Órganos de aprobación:** los que establece la normativa (Consejo de Dirección, Consejo de Gobierno y Consejo Social), además del informe preceptivo al Claustro Universitario.
- **Órgano de ejecución:** o Comisión Ejecutiva del Plan Estratégico, emanada del Consejo de Dirección. Con un formato más reducido para favorecer su operatividad, ha llevado el peso de los trabajos conforme a las fases y el cronograma que se expresan más abajo.
- **Órganos de participación:** son las mesas o grupos de trabajo que se constituyeron para proponer, por parte de la Comunidad Universitaria, líneas de acción conducentes a la consecución de los objetivos expresados en cada uno de los ejes estratégicos del plan. También se creó una Comisión Externa, integrada por personas de distintos grupos de interés externos a la Universidad que, por su vinculación a la misma, aportaron puntos de vista enriquecedores del proceso de diagnóstico estratégico. Asimismo, el Consejo Social participó a través de una Comisión creada al efecto.
- **Órgano técnico:** o Unidad para la Dirección Estratégica, a cuyo frente se encuentra un Comisionado para la Dirección Estratégica.

En el anexo 1 se recogen la misión, la visión y los valores de la UDE.

Al Comisionado para la Dirección Estratégica no se le ha conferido la condición de cargo académico para que la conducción del proceso quede libre de cualquier sesgo o influencia de una determinada corriente dentro de la Universidad, aunque ésta pudiera considerarse mayoritaria. Esta Unidad y su Comisionado tienen, pues, un carácter técnico y profesional, no político.

### 2.3.2. Fases y cronograma

En términos metodológicos, el proceso seguido ha sido el siguiente:



En un sistema de Dirección Estratégica la elaboración de un Plan Estratégico es un paso muy importante, pero no se agota con él. El Cuadro de Mando Integral, como herramienta para el despliegue del mismo (implantación y control), es cada vez más utilizada. En Andalucía lo es ya en varias universidades. De esta forma, la Universidad de Huelva se incorporará a la más moderna tendencia en materia de gestión estratégica, que debería completarse con la elaboración de un presupuesto por programas (emanados del plan).

Finalmente, el calendario se ajustó a la siguiente programación:

FASE	PLAZO
0.-Preparación y decisión política de iniciar el proceso.	Hasta Marzo 2006
1.-Elaboración documento base: 1.1.-Bases metodológicas. 1.2.-Misión. 1.3.-Visión. 1.4.-FODA. 1.5.-Ejes. 1.6.-Objetivos.	Hasta Septiembre 2006
2.-Presentación del documento base a la comunidad universitaria (difusión, sensibilización) y aprobación por Consejo de Gobierno.	Octubre-Noviembre 2006
3.-Constitución mesas de trabajo para cada eje estratégico: participación abierta.	Diciembre 2006

4.-Participación en las mesas de trabajo: propuesta de acciones y prioridades; mesas asistidas por la UDE.	Hasta Abril 2007
5.-Síntesis: integración de propuestas.	Mayo 2007
6.-Definición de indicadores, metas y responsables.	Junio-Julio 2007
7.-Elaboración del documento final.	Septiembre 2007
8.-Aprobación del plan en Consejo de Dirección, Consejo de Gobierno y en Consejo Social; informe al Claustro. Difusión interna y externa.	Octubre-Diciembre 2007
9.-Despliegue a Centros, Departamentos y Servicios. Evaluación anual y actualización / revisión.	Comenzará en 2008

En suma, el 24 de marzo del 2006 el Consejo de Dirección aprobó la puesta en marcha de este proceso y la metodología a seguir, conforme a lo expresado más arriba. A partir de ese momento, la agenda completa de los trabajos ha sido la siguiente:

FECHAS	ACCIONES	CONTENIDOS
24 de marzo de 2006	Reunión del Consejo de Dirección	Aprobación de la puesta en marcha del proceso para la elaboración de un nuevo Plan Estratégico y la metodología a seguir
11 de abril de 2006	Reunión de la Comisión Ejecutiva	Misión
25 de abril de 2006	Reunión de la Comisión Ejecutiva	Misión y Visión
10 de mayo de 2006	Reunión de la Comisión Ejecutiva	Visión y preparación de la fase de diagnóstico
17 de mayo de 2006	Reunión de la Comisión Ejecutiva	Análisis externo: oportunidades y amenazas
24 de mayo de 2006	Reunión de la Comisión Ejecutiva	Análisis externo: oportunidades y amenazas
31 de mayo de 2006	Reunión del Consejo de Gobierno	Informe del Rector
7 de junio de 2006	Reunión de la Comisión Ejecutiva	Análisis interno: fortalezas y debilidades
14 de junio de 2006	Reunión de la Comisión Ejecutiva	Análisis interno: fortalezas y debilidades
20 de junio de 2006	Reunión de la Comisión Ejecutiva	Análisis interno: fortalezas y debilidades
19, 21, 22 y 23 de junio de 2006	Jornadas informativas para PDI y PAS	Información sobre el proceso
17 de julio de 2006	Reunión del Consejo Social	Informe del Rector
21 de julio de 2006	Reunión de la Comisión Ejecutiva	FODA
21 de julio de 2006	Reunión con la Comisión Externa	Misión y Visión
9 de agosto de 2006	Reunión de la Comisión Ejecutiva	FODA-Prioridades
31 de agosto de 2006	Reunión de la Comisión Ejecutiva	Objetivos y Ejes

11 de septiembre de 2006	Reunión de la Comisión Ejecutiva	Documento base
6 de octubre de 2006	Jornadas informativas para el alumnado	Información sobre el proceso
6 de octubre de 2006	Reunión con la Asociación de Antiguos Alumnos	Información sobre el proceso
16 de octubre de 2006	Reunión del Consejo de Gobierno	Documento base
17 de octubre de 2006	Reunión del Consejo Social	Documento base
14 de noviembre de 2006	Reunión de la Comisión Ejecutiva	Mesas de participación
30 de noviembre de 2006	Jornadas informativas para el alumnado	Información sobre el documento base y las mesas de trabajo
15 de diciembre de 2006	Jornadas informativas para el PDI	Información sobre el documento base y las mesas de trabajo
18, 19 y 20 de diciembre de 2006	Jornadas informativas para el PAS	Información sobre el documento base y las mesas de trabajo
20 de diciembre de 2006	Adscripción a los grupos de trabajo (apertura del plazo)	
12 de enero de 2007	Reunión con la Comisión Externa	Eje 1: Impulso de las relaciones con el entorno
20 de enero de 2007	Adscripción a los grupos de trabajo (finalización del plazo)	
25 de enero de 2007	Reunión con el Consejo Social (Comisión Plan Estratégico)	Eje 1: Impulso de las relaciones con el entorno
13 de febrero de 2007	Reunión Mesa Entorno	Líneas de actuación (propuestas)
14 de febrero de 2007	Reunión Mesa Docencia	Líneas de actuación (propuestas)
14 de febrero de 2007	Reunión Mesa Investigación	Líneas de actuación (propuestas)
20 de febrero de 2007	Reunión Mesa Gestión	Líneas de actuación (propuestas)
21 de febrero de 2007	Reunión Mesa PDI	Líneas de actuación (propuestas)
23 de febrero de 2007	Reunión Mesa PAS	Líneas de actuación (propuestas)
27 de febrero de 2007	Reunión Mesa Alumnado	Líneas de actuación (propuestas)
1 de marzo de 2007	Reunión del Consejo Social	Diagnóstico institucional y documento base
6 de marzo de 2007	Reunión Mesa Financiación	Líneas de actuación (propuestas)
9 de marzo de 2007	Reunión Mesa Entorno	Líneas de actuación (propuestas)
13 de marzo de 2007	Reunión Mesa Docencia	Líneas de actuación (propuestas)

16 de marzo de 2007	Reunión Mesa Gestión	Líneas de actuación (propuestas)
20 de marzo de 2007	Reunión Mesa PDI	Líneas de actuación (propuestas)
21 de marzo de 2007	Reunión Mesa PAS	Líneas de actuación (propuestas)
22 de marzo de 2007	Reunión Mesa Alumnado	Líneas de actuación (propuestas)
23 de marzo de 2007	Reunión Mesa Financiación	Líneas de actuación (propuestas)
27 de marzo de 2007	Reunión Mesa Investigación	Líneas de actuación (propuestas)
11 de abril de 2007	Reunión Mesa Entorno	Líneas de actuación (priorización)
16 de abril de 2007	Reunión Mesa Alumnado	Líneas de actuación (priorización)
17 de abril de 2007	Reunión Mesa Docencia	Líneas de actuación (priorización)
18 de abril de 2007	Reunión Mesa Gestión	Líneas de actuación (priorización)
24 de abril de 2007	Reunión Mesa PDI	Líneas de actuación (priorización)
25 de abril de 2007	Reunión Mesa PAS	Líneas de actuación (priorización)
26 de abril de 2007	Reunión Mesa Investigación	Líneas de actuación (priorización)
27 de abril de 2007	Reunión Mesa Financiación	Líneas de actuación (priorización)
23 de mayo de 2007	Reunión de la Comisión Ejecutiva	Borrador de plan estratégico: objetivos estratégicos, objetivos operativos y líneas de actuación priorizadas.
2 de julio de 2007	Reunión del Consejo de Dirección	Borrador del plan estratégico: indicadores y metas
16 de julio de 2007	Reunión con el Consejo Social (Comisión Plan Estratégico)	Borrador del plan estratégico
8 de octubre de 2007	Reunión del Consejo de Dirección	Calendario de aprobación del plan
22 de octubre de 2007	Reunión del Consejo de Dirección	Aprobación del nuevo plan estratégico
30 de octubre de 2007	Reunión del Consejo Social (Pleno)	Informe de la propuesta de plan estratégico
13 de diciembre de 2007	Reunión del Consejo de Gobierno	Aprobación del nuevo plan estratégico
14 de diciembre de 2007	Reunión del Consejo Social (Pleno)	Aprobación del nuevo plan estratégico
20 de diciembre de 2007	Reunión del Claustro Universitario	Informe sobre el nuevo plan estratégico

### 2.3.3. Las mesas de participación

Fueron concebidas como un mecanismo de participación directa y abierta de la comunidad universitaria en la elaboración del plan, y como tal, quedaron constituidas por aquellas personas que voluntariamente se inscribieron en las mismas. Así, tras el plazo establecido a tal efecto (del 20 de diciembre de 2006 al 20 de enero de 2007), las ocho mesas que se propusieron quedaron configuradas como sigue:

MESA	PDI	PAS	ALUMNADO	TOTAL
Entorno	19	11	5	35
Docencia	31	0	6	37
Investigación	21	2	3	26
Gestión	10	25	0	35
PDI	21	0	1	22
PAS	0	29	0	29
Alumnado	8	3	20	31
Financiación	6	11	2	19
TOTAL (%)	116 (50)	81 (35)	37 (15)	234 (100)

Dado que era posible inscribirse a más de una mesa, con un máximo de tres, el número de miembros de la comunidad universitaria que han participado en esta fase asciende a 123, con el siguiente desglose: PDI: 55; (45%) PAS: 45 (37%); Alumnado: 23 (18%).

Los trabajos se desarrollaron de acuerdo con el siguiente calendario:

MESAS (coordinadores/as)	REUNIONES		
	DÍA	HORARIO	LUGAR
1.-ENTORNO (Vic. Extensión Universitaria; Vic. Relaciones Internacionales; Jefe Gabinete del Rector)	13-2-07 09-3-07 11-4-07	10.00-13.00 10.00-13.00 10.00-13.00	Aula 4 del antiguo edificio de Trabajo Social (en Cantero Cuadrado)
2.-DOCENCIA (Vic. Ordenación Académica y Profesorado); Vic. Posgrado y Convergencia Europea)	14-2-07 13-3-07 17-4-07	16.30-19.30 16.30-19.30 16.30-19.30	
3.-INVESTIGACIÓN (Vic. Investigación)	14-2-07 27-3-07 26-4-07	10.00-13.00 10.00-13.00 10.00-13.00	
4.-GESTIÓN (Gerente; Secretaría General)	20-2-07 16-3-07 18-4-07	10.00-13.00 10.00-13.00 10.00-13.00	

5.-PDI (Vic. Tecnologías, Innovación y Calidad; Vic. Ordenación Académica y Profesorado)	21-2-07	10.00-13.00	Aula 4 del antiguo edificio de Trabajo Social (en Cantero Cuadrado)
	20-3-07	10.00-13.00	
	24-4-07	10.00-13.00	
6.-PAS (Gerente; Vicegerente)	23-2-07	10.00-13.00	
	21-3-07	10.00-13.00	
	25-4-07	10.00-13.00	
7.-ALUMNADO (Vic. Estudiantes)	27-2-07	10.00-13.00	
	22-3-07	10.00-13.00 (*)	
	16-4-07	10.00-13.00 (*)	
8.-RECURSOS FINANCIEROS (Vic. Dirección Estratégica, Infraestructura y Asuntos Económicos; Gerente)	06-3-07	10.00-13.00	
	23-3-07	10.00-13.00	
	27-4-07	10.00-13.00	

(\*) El lugar de las reuniones se trasladó al campus de El Carmen, (concretamente a la Sala de Juntas de Ciencias del Trabajo-Trabajo Social) para facilitar la participación del alumnado.

Los trabajos de las mesas se desarrollaron en tres fases, conforme a la siguiente metodología:

- La primera, a partir de la documentación que había sido remitida a los participantes junto con la convocatoria, de exposición de los objetivos y de la metodología a seguir por parte del Comisionado para la Dirección Estratégica, así como de la situación a abordar por parte del coordinador o coordinadores de la mesa, seguido del correspondiente debate y primera exposición de propuestas.
- La segunda de concreción de dichas propuestas, en términos de objetivos operativos y líneas de actuación.
- Y la tercera de priorización de las mismas, en tres categorías (1, 2 y 3), donde 1 expresa la máxima prioridad.

Para esta última etapa se diseñó un formulario, habiéndose obtenido el siguiente número de respuestas en cada mesa: Entorno: 21; Docencia: 17; Investigación: 9; Gestión: 19; PDI: 9; PAS: 16; Alumnado: 9; Financiación: 11. Total: 111.

### **3. Punto de partida: diagnóstico institucional**

Como se ha dicho, todo plan estratégico ha de partir de un análisis certero de los condicionantes internos y externos de la organización en causa. Se estructura, por tanto, en dos partes:

1. Diagnóstico del entorno en el que la Universidad de Huelva desarrolla su actividad, o sea, de aquellos factores ajenos a su control que inciden sobre ella y suponen retos para su desenvolvimiento futuro.

El propósito es identificar (y priorizar en la medida del impacto que ocasionan) las oportunidades y amenazas a que se verá sujeta la Universidad como consecuencia de la situación de esos factores externos y su dinámica evolutiva. En concreto:

- Hay que entender por oportunidad toda situación favorable, actual o futura, que ofrece el medio en el que la Universidad desarrolla su actividad, cuyo aprovechamiento adecuado mejoraría su desempeño.

- Amenaza es toda situación desfavorable, actual o futura, que presenta el entorno de la Universidad y que debe ser enfrentada para protegerse de la misma, evitando o minimizando los daños potenciales sobre su desempeño y, eventualmente, sobre su supervivencia.

La metodología seguida ha tenido dos fases:

1.1. Análisis del macroentorno universitario, que incluye una serie de factores de naturaleza diversa que, con carácter general, impactan en cualquier Universidad. En concreto, esta parte del diagnóstico externo se ha acometido siguiendo los siguientes bloques de variables: aspectos Político-legales, Económicos, Socio-culturales y Tecnológicos.

1.2. Análisis del microentorno de la Universidad de Huelva. Incluye todos aquellos factores del entorno que afectan específicamente a la Universidad onubense, en función de los individuos, grupos y organizaciones con las que interactúa directamente. Fueron agrupados en cuatro bloques: suministradores, competidores, clientes y aliados.

2. Análisis interno. Se trata de llevar a cabo un diagnóstico de la organización, con el fin de identificar las fortalezas y debilidades de la Universidad de Huelva.

Por fortaleza hay que entender la posición favorable que posee la organización en alguno de sus elementos y que la sitúa en buenas condiciones para responder eficazmente ante una oportunidad o una amenaza.

Por el contrario, una debilidad es una posición desfavorable en dichos elementos y que supone no estar en buenas condiciones para afrontar con garantías las oportunidades y amenazas del entorno.

La metodología seguida ha sido la del modelo de excelencia de la *European Foundation for Quality Management* (EFQM), por entender que es el mejor referente a seguir para avanzar en la calidad, en un sentido integral, y la mejora continua, a través de la innovación y el aprendizaje.

Las fuentes de información utilizadas para efectuar este diagnóstico han sido las siguientes:

- La herramienta “Perfil” (versión 4.0, modelo 2003) del Club de Excelencia, adaptada a la gestión de las universidades<sup>1</sup>.
- Informes de evaluación institucional de servicios, titulaciones y departamentos.
- El programa electoral del actual equipo de gobierno de la Universidad de Huelva.
- La memoria 2005 del contrato-programa con la Junta de Andalucía, que, entre otros objetivos, exige a las Universidades la implantación y seguimiento de un plan estratégico.

En suma, el resultado de todo este trabajo es el que sigue<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> La puntuación final alcanzada fue de 262 sobre 1.000. Se estima, pues, que la UHU se encuentra a un nivel del 26% dentro del modelo EFQM. Este promedio es el resultado de las diez auto-evaluaciones entregadas (sobre un total de catorce posibles). Los elementos que incluye son los siguientes:

-Agentes facilitadores: liderazgo, personas, política y estrategia, alianzas y recursos, procesos.

-Resultados: en las personas, en los clientes, en la sociedad, y resultados clave.

<sup>2</sup> Los documentos de trabajos utilizados pueden encontrarse en: <http://www.uhu.es/ude/documentos.htm>

### 3.1. Análisis externo

#### OPORTUNIDADES

- La convergencia hacia el Espacio Europeo de Educación Superior.
- Las posibilidades de relación que el Espacio Europeo de Educación Superior abre en todos los ámbitos (educativo, investigador y de gestión).
- El impulso de la Administración autonómica a las relaciones Universidad-empresa.
- La demanda de formación a lo largo de la vida.
- Las necesidades de formación superior de la población inmigrante.
- La formación multilingüe y la movilidad de estudiantes y profesorado.
- El desarrollo de las TICs y su aplicación a la docencia, la investigación y la gestión, en especial a las enseñanzas semipresencial y online.
- La demanda de formación doctoral en Portugal.
- La captación de alumnado de postgrado en Hispanoamérica y el Magreb.
- La masificación y saturación de universidades de nuestro entorno.
- La progresiva configuración de Huelva como ciudad educadora.
- Las expectativas de crecimiento económico y de empleo en la provincia, sobre todo en agroindustria y turismo, soportado en el dinamismo empresarial.
- El interés creciente del sector productivo onubense por apoyarse en la Universidad.
- Percepción del liderazgo cultural de la Universidad en la provincia por parte de la sociedad onubense.
- La generación de sinergias con la sede de La Rábida de la Universidad Internacional de Andalucía, si se consiguen coordinar los esfuerzos y la complementariedad de las ofertas formativas.
- El carácter fronterizo con Portugal favorece la cooperación con universidades lusas, en especial con las Universidades del Algarbe y el Instituto Politécnico de Beja.
- Los lazos históricos, culturales y económicos con Hispanoamérica y el Magreb abren vías de cooperación con Universidades de esos territorios.

#### AMENAZAS

- La insuficiente coordinación entre todos los niveles educativos.
- La diversidad de ofertas formativas no universitarias.
- Diseño de la carrera del PDI poco orientada a la mejora de la docencia; ruptura del equilibrio entre investigación y docencia.
- Las incertidumbres que el marco legal vigente generan en el personal (tanto PDI como PAS).
- Financiación pública insuficiente.
- El descenso demográfico en la cohorte de edad de nuevo ingreso a la Universidad.
- Percepción social de una enseñanza universitaria demasiado teórica y con una limitada capacidad de dar respuesta a las necesidades del tejido productivo.
- La proliferación de universidades y titulaciones online.
- La capacidad de atracción de ciudades de nuestro entorno más próximo, con Universidades públicas y privadas.
- En el marco de la adecuación al EEES, la dificultad de competir en postgrados en determinados campos científicos.
- Carácter periférico de la ciudad y la provincia de Huelva, con una insuficiente red de comunicaciones.
- La tradicional relación de empresas y otras instituciones onubenses con consultoras e investigadores ajenos a la Universidad de Huelva.
- Universidad periférica y poco conocida, que dificulta el establecimiento de alianzas.

### 3.2. Análisis interno

#### FORTALEZAS

- Tamaño (no masificación, capacidad de respuesta a los cambios). Baja ratio alumnado/profesorado.
- Condiciones favorables para afrontar el tránsito al EEES (experiencias piloto, oferta de prácticas en empresas,...).
- En general, instalaciones relativamente nuevas y con capacidad para absorber crecimientos futuros.
- Integración en la comunidad local y respaldo de las instituciones sociales.
- Personal (tanto Docente e Investigador como de Administración y Servicios) mayoritariamente joven, dinámico y comprometido.
- Infraestructuras de apoyo a la docencia y la investigación razonablemente buenas (Internet, Wi-Fi, biblioteca de manuales y especializada, recursos electrónicos), excepto el aulario (inadaptado a grupos pequeños).
- En I+D+i contamos con equipos de investigación consolidados.
- Cualificación del PDI, con un incremento continuado del porcentaje de doctores/as.
- La vinculación con empresas e instituciones para la realización de prácticas.

#### DEBILIDADES

- Falta de especialización, tanto en el mapa de titulaciones como en la investigación.
- Ausencia de un sistema de dirección estratégica que oriente y dé coherencia a la toma de decisiones, así como de un proyecto colectivo explícito ampliamente compartido por la comunidad universitaria y la sociedad onubense.
- Deseconomías de dispersión (cuatro campus).
- Alto endeudamiento.
- Escasa diversificación de las fuentes de ingresos.
- Falta de unos canales de comunicación eficaces, tanto internos como externos (en este último caso más allá del ámbito local y provincial).
- Insuficiente cultura de investigación y de transferencia de sus resultados en determinados campos científicos. El vínculo con las empresas de nuestro entorno más próximo es insuficiente a nivel investigador.
- Insuficiente proyección y movilidad internacional, tanto del alumnado como del profesorado.
- No existen procedimientos formales para recabar la opinión, evaluar la satisfacción y recoger sugerencias del PDI y del PAS.
- El seguimiento y conocimiento del alumnado egresado no es lo suficiente continuo y sistemático, ni alimenta suficientemente a las respectivas titulaciones en sus esfuerzos de mejora.
- Escaso dominio de idiomas, a nivel general de la Universidad.
- El seguimiento de las prácticas del alumnado y la capacidad de asegurar un buen aprovechamiento de las mismas, en especial de las no curriculares, no es, en general, satisfactorio.
- Carencia de un sistema de información para la gestión universitaria que evite los problemas de dispersión y fiabilidad de las fuentes actuales de datos e información.
- Insuficiente permeabilidad interdisciplinar, a todos los niveles (docente, investigador y de gestión).
- En materia de recursos humanos, falta de adecuación entre las necesidades de la Universidad y los recursos con los que cuenta, cuantitativos y cualitativos.

La comunidad universitaria (PDI y PAS) ha mostrado, en general, un elevado grado de acuerdo con este diagnóstico, a tenor de los resultados que ha arrojado el cuestionario administrado a través de la web (ver anexo 2). Igualmente, los miembros del Consejo Social se han pronunciado sobre el mismo (anexo 3).

### **3.3. Priorización**

Para reforzar la utilidad del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), concentrando la atención en aquellos elementos del mismo que sean considerados como más importantes para la institución -ya sea por el impacto que causen en ésta, si se trata de factores externos, o por su capacidad para enfrentar los retos derivados de la dinámica del entorno, en referencia a los factores internos-, se procedió a establecer una serie de prioridades. Se trató de evaluar en qué medida:

- Cada fortaleza permite aprovechar las oportunidades detectadas.
- Cada fortaleza ayuda a defendernos de las amenazas detectadas.
- El aprovechamiento de las oportunidades detectadas se ve condicionado por las debilidades de la organización.
- Las debilidades de la organización intensifican el impacto de las amenazas detectadas.

Los resultados alcanzados se expresan a continuación.

<b>RK</b>	<b>DEBILIDADES</b>
1	<b>Falta de unos canales de comunicación eficaces, tanto internos como externos (en este último caso más allá del ámbito local y provincial).</b>
2	<b>Insuficiente proyección y movilidad internacional, tanto del alumnado como del profesorado.</b>
3	<b>Falta de especialización, tanto en el mapa de titulaciones como en la investigación.</b>
4	Ausencia de un sistema de dirección estratégica que oriente y dé coherencia a la toma de decisiones, así como de un proyecto colectivo explícito ampliamente compartido por la comunidad universitaria y la sociedad onubense.
5	Insuficiente cultura de investigación y de transferencia de sus resultados en determinados campos científicos. El vínculo con las empresas de nuestro entorno más próximo es insuficiente a nivel investigador.
6	Insuficiente permeabilidad interdisciplinar, a todos los niveles (docente, investigador y de gestión).
7	Alto endeudamiento.
8	Escaso dominio de idiomas, a nivel general de la Universidad.
9	Escasa diversificación de las fuentes de ingresos.
10	El seguimiento de las prácticas del alumnado y la capacidad de asegurar un buen aprovechamiento de las mismas, en especial de las no curriculares, no es, en general, satisfactorio.
11	El seguimiento y conocimiento del alumnado egresado no es lo suficiente continuo y sistemático, ni alimenta suficientemente a las respectivas titulaciones en sus esfuerzos de mejora.

12	Carencia de un sistema de información para la gestión universitaria que evite los problemas de dispersión y fiabilidad de las fuentes actuales de datos e información.
13	En materia de recursos humanos, falta de adecuación entre las necesidades de la Universidad y los recursos con los que cuenta, cuantitativos y cualitativos.
14	No existen procedimientos formales para recabar la opinión, evaluar la satisfacción y recoger sugerencias del PDI y del PAS.
15	Deseconomías de dispersión (cuatro campus).

RK FORTALEZAS	
1	<b>Tamaño (no masificación, capacidad de respuesta a los cambios). Baja ratio alumnado/ profesorado.</b>
2	<b>Infraestructuras de apoyo a la docencia y la investigación razonablemente buenas (Internet, Wi-Fi, biblioteca de manuales y especializada, recursos electrónicos), excepto el aulario (inadaptado a grupos pequeños).</b>
3	<b>La vinculación con empresas e instituciones para la realización de prácticas.</b>
4	En I+D+i contamos con equipos de investigación consolidados.
5	Cualificación del PDI, con un incremento continuado del porcentaje de doctores/as.
6	Condiciones favorables para afrontar el tránsito al EEES (experiencias piloto, oferta de prácticas en empresas,...).
7	Integración en la comunidad local y respaldo de las instituciones sociales.
8	Personal (tanto Docente e Investigador como de Administración y Servicios) mayoritariamente joven, dinámico y comprometido.
9	En general, instalaciones relativamente nuevas y con capacidad para absorber crecimientos futuros.

¿Para aprovechar qué oportunidades?

RK OPORTUNIDADES	
1	<b>La convergencia hacia el Espacio Europeo de Educación Superior, si la organización logra dar una respuesta adecuada a la reforma de su oferta formativa.</b>
2	<b>Las posibilidades de relación que el Espacio Europeo de Educación Superior abre en todos los ámbitos (educativo, investigador y de gestión). El desarrollo de las TICs y su aplicación a la docencia, la investigación y la gestión, en especial a las enseñanzas semipresencial y online.</b>
4	Las expectativas de crecimiento económico y de empleo en la provincia, sobre todo en agroindustria y turismo, soportado en el dinamismo empresarial.
5	El impulso de la Administración autonómica a las relaciones Universidad-empresa. El interés creciente del sector productivo onubense por apoyarse en la Universidad.
7	Percepción del liderazgo cultural de la Universidad en la provincia por parte de la sociedad onubense.

8	La formación multilingüe y la movilidad de estudiantes y profesorado.
9	La demanda de formación a lo largo de la vida.
10	La progresiva configuración de Huelva como ciudad educadora.
11	La demanda de formación doctoral en Portugal.
12	El carácter fronterizo con Portugal favorece la cooperación con universidades lusas, en especial con las Universidades del Algarbe y el Instituto Politécnico de Beja.
13	La captación de alumnado de postgrado en Hispanoamérica y el Magreb.
14	Las necesidades de formación superior de la población inmigrante.
15	Si se consiguen coordinar los esfuerzos y la complementariedad de las ofertas formativas, la sede de La Rábida de la Universidad Internacional de Andalucía podría generar sinergias en beneficio mutuo.
16	-La masificación y saturación de universidades de nuestro entorno.
17	-Los lazos históricos, culturales y económicos con Hispanoamérica y el Magreb abren vías de cooperación con Universidades de esos territorios.

¿Para defendernos de qué amenazas?

RK	AMENAZAS
1	<b>Percepción social de una enseñanza universitaria demasiado teórica y con una limitada capacidad de dar respuesta a las necesidades del tejido productivo.</b>
2	<b>En el marco de la adecuación al EEES, la dificultad de competir en postgrados en determinados campos científicos.</b>
3	<b>Diseño de la carrera del PDI poco orientada a la mejora de la docencia; ruptura del equilibrio entre investigación y docencia.</b>
4	Financiación pública insuficiente.
5	La insuficiente coordinación entre todos los niveles educativos. La tradicional relación de empresas y otras instituciones onubenses con consultoras y personal investigador ajeno a la Universidad de Huelva.
7	La proliferación de universidades y titulaciones online.
8	La capacidad de atracción de ciudades de nuestro entorno más próximo, con Universidades públicas y privadas.
9	La diversidad de ofertas formativas no universitarias.
10	Universidad periférica y poco conocida, que dificulta el establecimiento de alianzas.
11	El descenso demográfico en la cohorte de edad de nuevo ingreso a la Universidad. -Carácter periférico de la ciudad y la provincia de Huelva, con una insuficiente red de comunicaciones.
13	Las incertidumbres que el marco legal vigente generan en el personal (tanto PDI como PAS).

## 4. Misión, visión y ejes estratégicos

### 4.1. Identidad corporativa

Incluye los conceptos de misión y visión.

La misión es la expresión del propósito genérico o razón de ser fundamental que justifica la existencia de la institución, y en ella debe identificarse la necesidad básica de la sociedad a la que la Universidad se orienta y destina sus servicios. También debe contener los valores en los que se asienta. Definirá, pues, su identidad y personalidad, diferenciándola del resto de universidades.

La visión ha de expresar el estado ideal de la institución en el largo plazo, es decir, el futuro deseado al que se aspira, nuestro modelo de Universidad, aquél al que queremos y podemos parecernos. Debe ser inspiradora, clara y retadora, al igual que coherente con la misión. Hará hincapié en los rasgos diferenciales frente a instituciones similares.

Los documentos de trabajo utilizados pueden encontrarse en:

<http://www.uhu.es/ude/documentos.htm>

## DECLARACIONES DE LA MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONALES

### MISIÓN

La Universidad de Huelva:

Es una institución pública al servicio de la sociedad, dedicada a la generación y transmisión del conocimiento, así como a la formación integral de las personas a través del estudio, la docencia y la investigación.

Se concibe como instrumento de transformación social por su capacidad para promover el desarrollo económico, ambiental y cultural, en especial de la sociedad onubense.

Se orienta:

- a la integración laboral de su alumnado y a la formación a lo largo de toda la vida;
- a las demandas del tejido productivo mediante la transferencia y la innovación; y
- a las necesidades culturales de su entorno.

Encuentra su razón de ser en la búsqueda de la excelencia, así como en la proyección nacional e internacional de sus acciones.

Cumple con sus funciones guiada por los siguientes valores: respeto, tolerancia, transparencia, lealtad institucional, pensamiento crítico y responsabilidad social, promoviendo la igualdad entre hombres y mujeres.

### VISIÓN

La Universidad de Huelva quiere ser una institución con personalidad propia, plenamente integrada y comprometida con su entorno, que aspira a ser un referente educativo, investigador y cultural.

Pretende llegar a ser reconocida por su capacidad de entender la sociedad y sus cambios, así como de generar ideas nuevas y soluciones viables procedentes del estudio y la investigación científica.

Desea ser una Universidad innovadora y emprendedora, con capacidad de adaptación por su flexibilidad y con una creciente proyección internacional, tanto en las regiones del mundo con las que ha estado históricamente más vinculada –Iberoamérica, Europa y el Magreb- como con otras emergentes.

Quiere ser una Universidad cuyo tamaño favorezca una relación personalizada con su alumnado y la innovación educativa. Estos rasgos diferenciadores se aplicarán en el contexto de una oferta de titulaciones (tanto de grado como de postgrado) fundamentalmente orientada a dar respuesta a las

demandas del entorno onubense, con una proyección especial en determinados ámbitos, como el agroalimentario, el industrial y el turístico, con atención preferente al medio ambiente y al desarrollo sostenible.

Trabaja contando con las administraciones públicas, empresas, organizaciones sindicales y demás agentes sociales como aliados estratégicos, desde la premisa de procurar el acercamiento a la sociedad, propiciando el conocimiento mutuo y la generación de un clima de confianza.

Asimismo, busca satisfacer no sólo las necesidades de quienes inician su formación superior, sino también las de los/as profesionales, en especial antiguo alumnado, que reclaman un reciclaje y/o una formación más especializada; en suma, se orientará a la formación continua o a lo largo de toda la vida, que requiere la sociedad del conocimiento.

Serán pautas de su trabajo: la participación, el trabajo en red, la interdisciplinariedad, la mejora continua a través del aprendizaje, la actitud innovadora, emprendedora y solidaria.

#### **4.2.Ejes estratégicos**

A partir del diagnóstico institucional (análisis FODA) y de las declaraciones de misión y visión formuladas, el siguiente paso en el proceso de planificación estratégica ha de llevarnos a expresar los objetivos generales de la Universidad, que serán agrupados en lo que serán los ejes estratégicos sobre los que pivotará la configuración detallada del plan, como pilares fundamentales del mismo que más tarde serán desarrollados en una serie de líneas de actuación y de acciones concretas.

Conforme a la metodología que se pretende seguir para la implementación del plan (Cuadro de Mando Integral), éste se articulará en torno a cuatro grandes áreas de actuación o ejes estratégicos: **entorno** (impulsando las relaciones con el mismo), **procesos internos** (mejorándolos), **personas** (desarrollando sus competencias) y **recursos financieros** (optimizando su gestión).

### **5. Punto de destino: objetivos estratégicos**

Se identificaron los siguientes:

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
El impulso de las relaciones con el ENTORNO	EN01.-Captación de alumnado (tanto de grado como de postgrado). EN02-Favorecer la incorporación de alumnado y profesorado procedentes de otros países (globalización progresiva). EN03-Satisfacción de empleadores (privados y públicos), organizaciones sindicales y otros agentes sociales implicados. EN04-Mejora de la imagen percibida por la sociedad onubense. EN05-Intensificar el seguimiento del alumnado egresado, su situación laboral y sus necesidades formativas. EN06-Incrementar el número de proyectos de investigación y contratos con empresas e instituciones. EN07-Adecuar la oferta formativa al mercado de trabajo, con nuevos productos educativos y culturales. EN08-Aumentar las acciones de cooperación con Europa, el Magreb e Iberoamérica. EN09-Impulsar el desarrollo local a través de la formación de emprendedores/as y la creación de EBTs. EN10-Dinamización cultural del entorno mediante actividades de extensión universitaria.

<p>La mejora de los PROCESOS INTERNOS</p>	<p>PR01-Potenciar los nichos de especialización de la Universidad.                  PR02-Culminar la adaptación de las titulaciones al EEES.                  PR03-Mejorar la excelencia del proceso formativo (inserción laboral de egresados/as, tiempo de graduación, etc.).                  PR04-Mejorar los resultados de la investigación (sexenios, participación en proyectos nacionales e internacionales, etc.).                  PR05-Lograr una organización más eficiente, como vía para mejorar la gestión.                  PR06-Implantación de un sistema de información y de dirección estratégica para el conjunto de Centros, Departamentos y Servicios de la Universidad.                  PR07-Adaptación de las infraestructuras a los requerimientos del EEES.                  PR08-Seguir potenciando la innovación docente y el campus virtual.                  PR09-Intensificar la aplicación de las TICs a todos los niveles: gestión, investigación y docencia.                  PR10-Mejorar la gestión (integral) de la investigación.                  PR11-Incrementar la eficacia de los canales de comunicación institucionales, tanto internos como externos.                  PR12-Consolidar la cultura de la evaluación y la calidad.</p>
<p>Las PERSONAS</p>	<p>PE01-Desarrollar un espíritu activo e innovador en la comunidad universitaria.                  PE02-Incrementar la motivación laboral del PDI y del PAS.                  PE03-Incrementar la satisfacción del alumnado.                  PE04-Fomentar el bilingüismo (docencia en inglés, movilidad internacional de profesorado y alumnado, etc.).                  PE05-Fomentar los grupos de trabajo transversales (interdepartamentales) a todos los niveles (docencia, investigación, gestión).                  PE06-Reforzar las capacidades docentes e investigadoras del PDI.                  PE07-Desarrollar las capacidades de gestión de los cargos académicos, a través de la formación.                  PE08-Un nuevo modelo de gestión de recursos humanos para el PAS, orientado a procesos y a competencias.                  PE09-Mejorar la formación del PAS, con programas más eficaces.                  PE10-Aumento del número de estudiantes que realizan prácticas profesionales.</p>
<p>Los RECURSOS FINANCIEROS</p>	<p>RF01-Incrementar la capacidad financiera de la Universidad y reducir su endeudamiento.                  RF02-Diversificar las fuentes de ingresos, incrementando la financiación privada.                  RF03-Mayor eficiencia en la gestión del gasto.</p>

En suma, son 35 objetivos institucionales repartidos de la siguiente forma: 10 relacionados con el entorno, 12 con los procesos internos claves, 10 con el aprendizaje y crecimiento de las personas que integran la organización y, finalmente, 3 de carácter financiero.

## 6. Líneas estratégicas

Son las siguientes, para cada objetivo estratégico<sup>3</sup>:

3 A través de estos objetivos-origen se pretenden lograr tres objetivos-efecto: EN01.-Captación de alumnado (tanto de grado como de postgrado). EN02-Favorecer la incorporación de alumnado y profesorado procedentes de otros países (globalización progresiva). EN03-Satisfacción de empleadores (privados y públicos), organizaciones sindicales y otros agentes sociales implicados.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS
EN04.-Mejorar la imagen percibida por la sociedad onubense.	EN0401.-Alinear las acciones para la mejora de la imagen.
	EN0402.-Abrir los servicios universitarios (biblioteca, infraestructuras, instalaciones deportivas, etc.) a la sociedad onubense.
	EN0403.-Mejorar la eficacia de las jornadas de puertas abiertas.
	EN0404.-Ganar visibilidad.
	EN0405.-Lograr que nuestras publicaciones (revistas) estén incluidas en los repertorios de publicaciones científicas.
	EN0406.-Promover las acreditaciones externas.
	EN0407.-Mejorar el acceso a la información sobre la Universidad.
	EN0408.-El impulso de comportamientos socialmente responsables.
EN05.-Intensificar el seguimiento del alumnado egresado, su situación laboral y sus necesidades formativas.	EN0501.-Intensificar los flujos de comunicación con los empleadores, privados y públicos, y con los colegios profesionales. Fortalecer los vínculos de la Universidad con su antiguo alumnado.
EN06.-Incrementar el número de proyectos de investigación y contratos con empresas e instituciones.	EN0601.-Mejorar la asistencia al personal investigador en las tareas de tramitación y gestión de los proyectos.
	EN0602.-Intensificar los flujos de comunicación con los empleadores, privados y públicos.
EN07.-Adecuar la oferta formativa al mercado de trabajo, con nuevos productos educativos y culturales.	EN0701.-Intensificar los flujos de comunicación con los empleadores, privados y públicos, con los colegios profesionales y con el antiguo alumnado.
	EN0702.-Adaptar la oferta formativa a las necesidades de quienes han de compatibilizar trabajo y estudios.
	EN0703.-Estudiar el posible solapamiento de titulaciones y los nichos de especialización de la Universidad.
EN08.-Aumentar las acciones de cooperación con Europa (prioritariamente) el Magreb e Iberoamérica, sin renunciar a posibles acciones en otras regiones del mundo (EE. UU., Asia).	EN0801.-Como prioridad en materia de idiomas, promover el bilingüismo en inglés entre el alumnado, aunque sin olvidar al PDI y al PAS.
	EN0802.-La participación en proyectos internacionales y Erasmus Mundus.
	EN0803.-Impulsar la colaboración con la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional.
EN09.-Impulsar el desarrollo local a través de la formación de emprendedores/as y la creación de EBTs.	EN0901.-Desarrollar el espíritu emprendedor en la comunidad universitaria.
	EN0902.-Promover la creación de empresas.
EN10.-Dinamización cultural del entorno mediante actividades de extensión universitaria.	EN1001.-Incrementar la presencia social y geográfica de la Universidad.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS
PR01.-Potenciar los nichos de especialización de la Universidad.	PR0101.-Estudiar la viabilidad de las titulaciones actuales, en razón de su demanda y potencial investigador, así como el posible solapamiento de las mismas.
	PR0102.-Poner en valor aquellos campos científicos con un potencial acreditado para producir investigación y docencia de excelencia.
PR02.-Culminar la adaptación de las titulaciones al EEES.	PR0201.-Evaluar los resultados de las experiencias pilotos.
	PR0202.-Clarificar y extender la aplicación efectiva del crédito europeo, con una definición más precisa de elementos como las actividades académicamente dirigidas.
	PR0203.-Estimular la coordinación del profesorado y los hábitos de aprendizaje del alumnado.
	PR0204.-Profundizar en la formación docente del profesorado universitario de cara al cambio de paradigma educativo que promueve el ECTS.
	PR0205.-Estimular la coordinación con los niveles previos del sistema educativo.
PR03.-Adaptación de las infraestructuras a los requerimientos del EEES.	PR0301-Adaptación de las infraestructuras en Centros y Maxiaularios.
	PR0302.-Adaptación de las bibliotecas (Central y de los Centros).
	PR0303.-Dar respuesta a las necesidades específicas de colectivos con necesidades especiales.
PR04.-Mejorar la excelencia del proceso formativo (tasas de abandono, tiempo de graduación, inserción laboral del alumnado egresado).	PR0401.-Hacer un seguimiento sistemático y permanente de los resultados académicos de las titulaciones.
	PR0402.-Impulsar la orientación académica y profesional.
	PR0403.-Permitir la participación de colegios profesionales y empleadores en la definición de las necesidades formativas que han de satisfacer las titulaciones.
PR05.-Mejorar los resultados de la investigación (sexenios, participación en proyectos nacionales e internacionales, etc.).	PR0501.-Mejorar la puntuación PAIDI de los grupos de investigación.
	PR0502.-Promover la petición de proyectos y becas de investigación.
	PR0503.-Mayores incentivos a la investigación.
	PR0504.-Estimular la transferencia a los agentes del entorno de los resultados de la investigación.
PR06.-Lograr una organización más eficiente, como vía para mejorar la gestión.	PR0601.-Clarificar la jerarquía universitaria.
	PR0602.-Impulsar la organización/gestión por procesos.
	PR0603.-Mejorar los conocimientos del PDI en materia de gestión administrativa.
	PR0604.-Profesionalizar la gestión a través de la cualificación del personal de administración.
	PR0605.-Normalizar los procesos de trabajo.
	PR0606.-Aplicación progresiva de sistemas de evaluación del desempeño del personal.
	PR0607.-Integrar la prevención de riesgos laborales en los procesos de gestión universitaria.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS
PR07.-Implantación de un sistema de información y de dirección estratégica para el conjunto de Centros, Departamentos y Servicios de la Universidad.	PR0701.-Reforzar la Unidad para la Dirección Estratégica, con vistas al despliegue del plan estratégico institucional.
	PR0702.-Introducción de la minería de datos para completar el entorno técnico de trabajo para la toma de decisiones de alto nivel.
	PR0703.-Aplicación progresiva de un sistema de dirección por objetivos.
PR08.-Seguir potenciando la innovación docente.	PR0801.-Incrementar la incentivación y la difusión de los resultados de los proyectos de innovación docente.
	PR0802.-Promover la movilidad del profesorado con este fin.
PR09.-Intensificar la aplicación de las TICs	PR0901.-Potenciar el Campus Virtual -Implantación de las plataformas de teleformación: WebCT y Moodle.
	PR0902.-Potenciar la enseñanza semipresencial como vía para captar nuevo alumnado (profesionales, etc.).
	PR0903.-Promover una docencia más abierta, flexible y personalizada, mediante recursos telemáticos.
	PR0904.-Incrementar el uso de los equipamientos de los servicios centrales de investigación.
	PR0905.-Favorecer la interconexión y colaboración entre investigadores/as.
	PR0906.-Potenciar el SCI.
PR10.-Mejorar la gestión (integral) de la investigación	PR1001.-Mejorar la información y asistencia al personal investigador en las tareas de tramitación y gestión de los proyectos.
	PR1002.-Dotarse de un software específico para la gestión de la investigación.
	PR1003.-Intensificar los flujos de comunicación con los empleadores, privados y públicos.
	PR1004.-Difusión interna de las infraestructuras y servicios de apoyo a la investigación.
PR11.-Incrementar la eficacia de los canales de comunicación institucionales, tanto internos como externos.	PR1101.-Estimular la comunicación entre unidades.
	PR1102.-Canalizar de forma unitaria las sugerencias y quejas/reclamaciones de la comunidad universitaria, así como las felicitaciones.
PR12.-Consolidar la cultura de la evaluación y la calidad.	PR1201.-Reconocimiento de los méritos docentes.
	PR1202.-Mejor definición de la carrera docente.
	PR1203.-Procurar la más eficaz asignación del profesorado a la docencia.
	PR1204.-Incrementar el número de investigadores/as que solicitan la evaluación de su investigación.
	PR1205.-Extender la cultura de la investigación, incentivando una producción de excelencia.
	PR1206.-Crear una cultura de transparencia y compromiso con el usuario/a de los servicios.
	PR1207.-Definir el modelo de calidad (normas ISO, EFQM, ...) que se desea aplicar al conjunto de la organización, alineado con las directrices estratégicas de la misma.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS
PE01.-Desarrollo de un espíritu activo e innovador.	PE0101.-Promover una cultura organizacional abierta a la innovación y al cambio.
	PE0102.-Potenciar el desarrollo de competencias transversales en el alumnado, como el liderazgo, el trabajo en equipo, la gestión del cambio, la identificación de problemas, la creatividad, la gestión de proyectos, la calidad de servicio, la comunicación, etc. También la tolerancia y la igualdad de oportunidades.
	PE0103.-Estimular la participación del alumnado en la vida universitaria, en los órganos de representación y en la mejora de la institución.
	PE0104.-Conocer y mejorar la situación de la Universidad en lo que se refiere a la participación de la mujer a todos los niveles.
	PE0105.-Impulsar el concepto de Universidad saludable.
PE02.-Incrementar la motivación laboral.	PE0201.-Socialización del personal al servicio de la Universidad.
	PE0202.-Promover una evaluación integral del desempeño del PDI.
	PE0203.-Recompensar el buen desempeño en el trabajo.
	PE0204.-Establecer vías de promoción (vertical y horizontal) para el PAS, a través de una adecuada definición de la carrera profesional.
	PE0205.-Diagnóstico del ambiente o clima laboral.
	PE0206.-Estudio de los recursos materiales y tecnológicos con que cuentan los Servicios.
PE03.-Incrementar la satisfacción del alumnado.	PE0301.-Elaborar un plan de acogida.
	PE0302.-Mejorar la eficacia de los canales de información.
	PE0303.-Impulsar la orientación académica y profesional.
	PE0304.-Dar respuesta a las necesidades específicas de colectivos con necesidades especiales.
	PE0305.-Hacer un seguimiento sistemático y permanente de los resultados académicos de las titulaciones.
	PE0306.-Clarificar y extender la aplicación efectiva del crédito europeo, con una definición más precisa de elementos como las actividades académicamente dirigidas.
	PE0307.-Acercar los servicios al alumnado.
	PE0308.-Medir la satisfacción del alumnado a través de un instrumento válido y fiable.
PE04.-Fomentar el bilingüismo (docencia en inglés, movilidad internacional,...)	PE0401.-Como prioridad en materia de idiomas, promover el bilingüismo en inglés.
	PE0402.-Promover la firma de más convenios de movilidad y una mayor información al alumnado acerca de la Universidad de destino y las condiciones de su estancia.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS
PE05.-Fomentar los grupos de trabajo transversales.	PE0501.-Primar los proyectos interdisciplinares.
	PE0502.-Promover mecanismos de coordinación/cooperación entre áreas con afinidades científicas.
	PE0503.-Estimular la coordinación entre los Servicios implicados en un determinado proceso o proyecto.
PE06.-Reforzar las capacidades docentes e investigadoras del PDI.	PE0601.-Fortalecer el papel de los equipos docentes.
	PR0602.-Incentivar la formación.
	PE0603.-Compartir las buenas prácticas docentes, investigadoras y de gestión.
	PE0604.-Promover acciones específicas dirigidas al profesorado de nuevo ingreso.
	PE0605.-Promover acciones específicas dirigidas al profesorado a tiempo parcial.
PE07.-Desarrollar las capacidades de gestión de los cargos académicos.	PE0701.-Poner en marcha un programa de formación de cargos académicos.
PE08.-Un nuevo modelo de gestión de recursos humanos para el PAS, orientado a procesos y a competencias.	PE0801.-Potenciar el desarrollo de competencias transversales como el liderazgo, el trabajo en equipo, la gestión del cambio, la identificación de problemas, la creatividad, la gestión de proyectos, la calidad de servicio, la comunicación.
	PE0802.-Definir los perfiles de competencias de los puestos de trabajo.
	PE0803.-Gestionar el conocimiento existente en el colectivo del PAS.
PE09.-Mejorar la formación del PAS, con programas más eficaces.	PE0901.-Profesionalizar la gestión de la formación.
	PE0902.-Promover una formación más específica (adaptada) a las necesidades del puesto de trabajo.
PE10.-Aumento del número de estudiantes que realizan prácticas profesionales.	PE1001.-Facilitar el acceso y su adecuación a las necesidades formativas.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS
RF01.-Incrementar la capacidad financiera de la Universidad y reducir su endeudamiento.	RF0101-Optimización de resultados vinculados a financiación de la Junta de Andalucía, conforme al modelo de financiación en vigor.
	RF0102.-Intensificar la captación de alumnado (grado, postgrado y formación permanente).

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS
RF02.-Diversificar las fuentes de ingresos, incrementando la financiación privada.	RF0201.-Potenciar la orientación al mercado, poniendo en mayor valor los recursos tangibles e intangibles de la Universidad.
	RF0202.-Definir una estructura organizativa clara que impulse las relaciones Universidad-Empresa.
	RF0203.-Promover los patrocinios-colaboraciones externas a través de un mayor acercamiento a la sociedad y sus instituciones.
RF03.-Mayor eficiencia en la gestión del gasto.	RF0301.-Racionalizar el capítulo 1 del presupuesto.
	RF0302.-Promover la cultura de la corresponsabilidad en el gasto (gasto responsable) y en la generación de ingresos.
	RF0303.-Promover el ahorro energético y la utilización de energías renovables.
	RF0304.-Profesionalizar la gestión de la Universidad.
	RF0305.-Generar economías de escala.

## 7. Desarrollo del plan: acciones, prioridades, indicadores, metas y responsables

Desde un planteamiento necesariamente flexible, al tener que actuar en un entorno cambiante, y de forma congruente con el seguimiento y actualización dinámica de los factores externos e internos que condicionan el comportamiento de la Universidad, la estrategia, entendida como plan, se concreta, como se ha visto, en un conjunto de objetivos y líneas claves para el devenir futuro de la misma, que dan pie, como se detalla a continuación, a una serie de acciones concretas para su consecución, con su correspondiente priorización, indicadores para su medición, metas a alcanzar y responsables de las mismas.

Una presupuestación anual y plurianual que incluya la dotación de recursos financieros precisa para poner en marcha las acciones contempladas en el plan, será consecuencia de un sistema de gestión de estas características. También lo será, progresivamente, la traslación de este esquema basado en objetivos a las distintas unidades de la organización universitaria, que impulse iniciativas de mejora a través de contratos-programa.

A continuación se insertan las tablas del plan estratégico institucional, con todos estos elementos. La columna prioridad expresa la importancia relativa de cada acción en orden a la consecución del objetivo al que va asociada, siendo 1 la prioridad máxima y 3 la mínima.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

CODIFICACIÓN (ejemplo)							
EJE		OBJETIVO ESTR.		LÍNEA		ACCIÓN	
E	N	0	4	0	1	0	1

Nota: Cuando, en relación a una determinada meta, se indican más de un Vicerrectorado-Servicio responsable, el primero se considera como el responsable principal.

(\*) Para propiciar la captación de alumnado, tanto de grado como de postgrado (EN01); para favorecer la incorporación de alumnado y profesorado procedentes de otros países –globalización progresiva- (EN02); y para lograr satisfacer a empleadores (privados y públicos), organizaciones sindicales y otros agentes sociales implicados (EN03).

EJE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS	ACCIONES	PRIORIDAD	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES. Vicerrectorado-Servicio:
El impulso de las relaciones con el ENTORNO (*)	EN04-Mejorar la imagen percibida por la sociedad onubense.	EN0401-Alinear las acciones para la mejora de la imagen.	EN040101-Creación de un grupo de trabajo que aporte conocimiento acerca de las variables que motivan la elección, o no, de la Universidad de Huelva.	1	Informe del grupo de trabajo sobre el fomento de las titulaciones (Sí / No)	2008	Estudiantes Ordenación académica Postgrado
			EN040102-Elaborar un plan de comunicación integral (externa e interna) que de pie a una acción comercial activa a todos los niveles.	1	Aprobado, Sí / No	2009	Gabinete Rector
		EN0402-Abrir los servicios universitarios (biblioteca, infraestructuras, instalaciones deportivas, etc.) a la sociedad onubense.	EN040201-Definir una política para regular el acceso a los servicios de usuarios/as externos.	2	Realización de una normativa para este tipo de usuarios/as (Sí / No) Nº de usuarios/as externos /año	2008 Aumentar los usuarios/as externos en un 20% anual	Extensión Infraestructura

EJE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS	ACCIONES	PRIORIDAD	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES. Vicerrectorado-Servicio:
		EN0403-Mejorar la eficacia de las jornadas de puertas abiertas.	EN040301-Ampliar la población objetivo de las jornadas de puertas abiertas a otros colectivos, además de los centros de bachillerato (ESO, ciclos formativos de F.P., colegios profesionales, empresas).	1	Nº de Centros (y estudiantes) de bachillerato que nos visitan /año Nº de Centros (y estudiantes) de ESO que nos visitan /año Nº de Centros (y estudiantes) de FP superior que nos visitan /año Nº de stands de colegios profesionales en las jornadas. Nº de empresa que frecuentan las jornadas /año Nº padres y madres que asisten /año	100% de los Centros de la provincia 100% de Huelva capital; del resto de la provincia, incremento progresivo hasta llegar al 100% EN 2011 100% de los Centros de la provincia Incrementar progresivamente hasta llegar en 2011 al 100% de los colegios profesionales con titulaciones en la UHU 10% de las que tenemos conveniadas 10% del total de estudiantes que asisten	Estudiantes
			EN040302-Realizar jornadas informativas en puntos diversos de la provincia.	1	Nº de jornadas /año Nº de asistentes /año	Llegar al 100% de los municipios y al 100% de los Centros de ESO, bachillerato y FP	Estudiantes- Acceso

EJE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS	ACCIONES	PRIORIDAD	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES. Vicerrectorado-Servicio:
		EN0404-Ganar visibilidad.	EN040401-Presentación pública de las principales actuaciones y resultados.	1	Nº de ruedas de prensa /año Nº de inserciones en prensa /año Nº de actos públicos organizados /año	Dar cobertura informativa al 100% de los organizadores/as o responsables que lo soliciten	Gabinete Rector
			EN040402-Presencia institucional en las principales ferias y eventos en los que la Universidad pueda dar a conocer sus actividades académicas.	1	Nº salones del estudiante a los que acude la UHU /año Nº de ferias y eventos a los que acude la UHU con stand propio /año	Mínimo 2 Mínimo 3	Estudiantes Postgrado
			EN040403-Aumentar y dinamizar los puntos de información universitaria en la provincia.	1	Nº de PIU's /nº total de municipios de la provincia de Huelva Nº de contactos entre el/la responsable PIU de la UHU y el/la responsable de los Ayuntamientos % de estudiantes de nuevo ingreso de las localidades donde hay PIU's	En los mayores municipios de la provincia y, sobre todo, en los de la Sierra y el Condado Tender hacia la cifra de, al menos, un contacto cada dos semanas  Aumento progresivo	Estudiantes Postgrado
			EN040404-Mejorar el diseño, accesibilidad y utilidad del website institucional.	2	Nº de accesos /año Nº de páginas accesibles en función de parámetros internacionales Encuesta de satisfacción con el website a usuarios/as	Incremento del 10% anual Incremento del 20% anual  Empezar en 2008	TIC-SIC

EJE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS	ACCIONES	PRIORIDAD	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES. Vicerrectorado-Servicio:
			EN040405-En materia de publicaciones, impulsar la edición digital y la venta online.	2	Nº de publicaciones en formato digital / Nº total de publicaciones Nº de ejemplares vendidos online / Nº total de ejemplares vendidos	25% en 2010  ídem	Extensión- Publicaciones
			EN040406-Creación de la tienda online de la UHU	2	Sí / No	2009	Extensión TIC-SIC
			EN040407-Crear un repositorio institucional digital de la producción científica de la Universidad, con trabajos a texto completo, salvando los derechos de propiedad intelectual (ver PR09).	3	Sí / No Nº de documentos en el repositorio	2009 Llegar a introducir el 100% de la producción de la UHU previamente seleccionada como susceptible de ser almacenada	Extensión- Biblioteca TIC-SIC
			EN040408-Gestionar una mayor presencia de las publicaciones de la Universidad en librerías, bibliotecas y otras instituciones onubenses.	2	Nº de puntos de venta y exhibición en la provincia	Llegar al 100% de librerías en 2009	Extensión- Publicaciones
			EN040409-Consolidar el Aula de Mayores y de la Experiencia, además de aumentar su penetración en la provincia. Avanzar en su plena incorporación a la comunidad universitaria.	3	Nº de matriculados/as en las distintas sedes	Alcanzar la cifra de 400 estudiantes en 2009	Extensión

EJE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS	ACCIONES	PRIORIDAD	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES. Vicerrectorado-Servicio:
			EN040410-Consolidar la radio universitaria como servicio público de calidad. Mejora de sus contenidos a través de grupos de apoyo.	2	Nivel de audiencia Ingresos por patrocinios N° de grupos de apoyo para la mejora de los contenidos	Comenzar en 2008 con los tests de audiencia Conseguir su autonomía financiera (autofinanciación) Comienzo de los trabajos de estos grupos en 2008	TIC
		EN0405-Lograr que nuestras publicaciones (revistas) estén incluidas en los repertorios de publicaciones científicas.	EN040501-Plan para que todas nuestras revistas cumplan los requisitos de incorporación a los índices ISI.	2	N° de parámetros de UCUA cumplidos por las revistas de la UHU	El 100% de parámetros cumplidos en 2009 Conseguir la primera revista ISI	Extensión-Publicaciones
		EN0406-Promover las acreditaciones externas.	EN040601-Potenciar las certificaciones de calidad y acreditaciones de los Programas de Postgrado (Máster, Doctorado y Títulos Propios)	1	N° de programas con acreditación de calidad a nivel nacional y/o autonómico	Conseguir el 100% de todos los programas oficiales y al menos el 50% de los títulos propios	Postgrado- Estudios de Postgrado y Títulos Propios
			EN040602-Impulso de las certificaciones de calidad de los Servicios (ISO, Cartas de Servicios, EFQM-Perfil IV,...).	2	N° de Servicios con alguna certificación de calidad	Conseguir que todos los Servicios estén evaluados y las titulaciones acreditadas	TIC-Calidad

EJE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS	ACCIONES	PRIORIDAD	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES. Vicerrectorado-Servicio:
			EN040603-Fomentar la certificación de competencias profesionales.	2	<p>Nº de candidatos/as al premio "Alumno 10C"</p> <p>Nº de estudiantes / año que acreditan sus competencias a través de CERTICAP u otros procedimientos</p> <p>Nº de PAS /año que acreditan sus competencias a través de CERTICAP u otros procedimientos</p> <p>Nº de PDI /año de la UHU que acreditan sus competencias a través de CERTICAP u otros procedimientos</p>	<p>Incrementar al menos un 10% anual.</p> <p>Ídem</p> <p>Ídem</p> <p>Ídem</p> <p>Ídem</p> <p>Uno en cada Campus para el alumnado y al menos uno para el resto de perfiles</p> <p>Incrementar al menos un 10% anual</p>	<p>Estudiantes-Orientación</p> <p>Profesorado</p> <p>Gerencia</p>

EJE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS	ACCIONES	PRIORIDAD	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES. Vicerrectorado-Servicio:
		EN0407-Mejorar el acceso a la información sobre la Universidad.	EN040701-Contratación de los datos estadísticos que se publican sobre la Universidad	1	Publicar en la Web institucional las estadísticas oficiales de la UHU (Sí / No)	2008	Gerencia
			EN040702-Creación de una ventanilla única de información.	2	Sí / No	2009	Estudiantes-SACU Profesorado Postgrado Gerencia
			EN040703-Elaborar una guía con las informaciones básicas de los servicios que presta la Universidad.	2	Sí / No	2008	Estudiantes-SACU
			EN040704-En nuestro website, crear perfiles que faciliten a los agentes externos el acceso a la información.	2	Creación del perfil de empresas (Sí / No)	2008	Estudiantes-Empleo
			EN040705-Aumentar la información disponible en inglés.	2	Sí / No	2008	RRII
			EN040706-Disponer de informaciones básicas en otras lenguas, en función de los objetivos de proyección internacional de la institución.	2	En francés, alemán, portugués, italiano, chino, ruso y árabe (Sí / No)	2008	RRII
		EN0408-El impulso de comportamientos socialmente responsables.	EN040801-Impulsar la formación en género y la co-educación, así como la participación en proyectos de investigación y colaboración con otras instituciones y empresas que favorezcan la igualdad.	1	Nº de cursos ofertados Nº de proyectos y colaboraciones	Aumento del 5% anual	Estudiantes- Unidad de Igualdad

EJE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS	ACCIONES	PRIORIDAD	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES. Vicerrectorado-Servicio:
			EN040802-Participación en proyectos de ahorro energético y reciclaje de materiales.	2	Nº de proyectos Cuantificación del ahorro producido	2 (plan de ahorro energético y plan de reciclaje de materiales), en 2008 A determinar en 2008	Infraestructura
			EN040803-Elaboración de una memoria de responsabilidad social corporativa.	2	Sí / No	Publicar la primera en 2010	UDE
	EN05-Intensificar el seguimiento del alumnado egresado, su situación laboral y sus necesidades formativas.	EN0501-Intensificar los flujos de comunicación con los empleadores, privados y públicos, y con los colegios profesionales. Fortalecer los vínculos de la Universidad con su antiguo alumnado.	EN050101-Promover encuentros con agentes empresariales, sociales, colegios profesionales y su antiguo alumnado, orientadas a identificar necesidades formativas y a profundizar en el conocimiento de la situación laboral del alumnado egresado.	1	Nº de encuentros /año Nº de asistentes /año	2 150	Postgrado- Estudios de Postgrado y Títulos Propios Estudiantes- Empleo
			EN050102-Una política activa de becas-ayudas para la realización de cursos de postgrado.	1	Nº de becas-ayudas /año	Aumento del 5% anual	Postgrado- Estudios de Postgrado y Títulos Propios
			EN050103-Firma de convenios para la realización de trabajos de investigación de postgrado vinculados a demandas empresariales.	2	Nº de convenios anuales	Al menos 3 al año, a partir de 2009	Postgrado- Estudios de Postgrado
			EN050104-Potenciar la realización de encuestas al alumnado egresado de grado e informes periódicos sobre su situación laboral.	2	Nº de titulaciones /año en las que se realizan encuestas a egresados	100% en 2010	Estudiantes- Empleo

EJE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS	ACCIONES	PRIORIDAD	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES. Vicerrectorado-Servicio:
			EN050105-Extender la tarjeta TUO u otra similar al antiguo alumnado.	3	Nº de tarjetas emitidas para el antiguo alumnado Nº de tarjetas expedidas para el antiguo alumnado / Nº total de tarjetas expedidas al año	100% del antiguo alumnado que la soliciten  Empezar en 2008. Incremento progresivo	Estudiantes-SACU
	EN06.-Incrementar el número de proyectos de investigación y contratos con empresas e instituciones.	EN0601-Mejorar la asistencia a los investigadores en las tareas de tramitación y gestión de los proyectos.	EN060101-Estudiar la creación de una ventanilla (oficina) única para la gestión de la investigación.	2	Creación de la Oficina de Información y Proyectos (Sí / No)	2008	Investigación
		EN0602-Intensificar los flujos de comunicación con los empleadores, privados y públicos.	EN060201-Promover encuentros con las empresas con fines de investigación.	1	Nº reuniones/año Nº de asistentes /año (empresas y personal investigador)	2  Incremento progresivo	Investigación
			EN060202-Activar la Fundación Universidad-Empresa u otros mecanismos de relación.	1	Puesta en marcha de la Fundación Universidad-Empresa (Sí / No)	2008	Investigación Postgrado- Estudios de Postgrado y Títulos Propios
	EN07.-Adecuar la oferta formativa al mercado de trabajo y a la demanda social, con nuevos productos educativos y culturales.	EN0701-Intensificar los flujos de comunicación con los empleadores, privados y públicos, con los colegios profesionales y con el antiguo alumnado.	EN070101-Ver EN0501	1			Postgrado- Estudios de Postgrado y Títulos Propios
			EN070102-Creación de un Centro de Postgrado.	2	Sí / No Alumnado de postgrado graduado (nº)	En 2008 Aumento progresivo	Postgrado

EJE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS	ACCIONES	PRIORIDAD	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES. Vicerrectorado-Servicio:
			EN070103-Fomentar la creación y mantenimiento de programas de postgrado interuniversitarios.	2	Participación en redes de postgrado	Incremento del 5% anual	Postgrado- Estudios de Postgrado y Títulos Propios
			EN070104-Permitir la participación de empleadores y colegios profesionales en los procesos de elaboración de planes de estudio.	3	Normativa de elaboración de planes de estudio (Sí / No)	2008/2009	Ordenación académica
		EN0702-Adaptar la oferta formativa a las necesidades de quienes han de compatibilizar trabajo y estudios.	EN070201-Potenciar la enseñanza semipresencial/online, con controles de calidad.	2	Nº de asignaturas virtualizadas Profesorado con asignaturas virtualizadas (nº)	Incremento del 20% anual Incremento del 10% anual	TIC-Enseñanza Virtual
		EN0703-Estudiar el posible solapamiento de titulaciones y los nichos de especialización/diferenciación de la Universidad, al objeto de configurar una oferta de formación atractiva (de grado, de postgrado y de formación permanente).	EN070301-Establecer los criterios que guiarán la definición del mapa de titulaciones.	1	Sí / No	Tenerlos aprobados en 2009	Ordenación académica Postgrado
	EN08.-Aumentar las acciones de cooperación con Europa (prioritariamente) el Magreb e Iberoamérica, sin renunciar a posibles acciones en otras regiones del mundo (EE. UU., Asia).	EN0801-Como prioridad en materia de idiomas, promover el bilingüismo en inglés para el alumnado, aunque sin olvidar al PDI y al PAS.	EN080101-Descentralizar la oferta de cursos de inglés para el alumnado a todos los campus.	2	Nº de grupos por campus Alumnado matriculado (nº)	5, en 2011 225	RRII

EJE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS	ACCIONES	PRIORIDAD	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES. Vicerrectorado-Servicio:
			EN080102-Ofertar cursos en otras lenguas conforme a los objetivos y necesidades de movilidad.	2	Nº de cursos ofertados Alumnado matriculado (nº)	3, en 2011 45	RRII
			EN080103-Consolidar y ampliar la oferta de asignaturas en inglés.	2	Nº de asignaturas ofertadas Nº de estudiantes que cursan las asignaturas ofertadas en inglés (Erasmus y de la UHU)	30, en 2011 450	RRII
			EN080104-Avanzar hacia la consideración de la docencia en inglés como una actividad docente regular, en igualdad con la que se desarrolla en español.	2	Nº asignaturas en inglés en POD / Nº asignaturas ofertadas en inglés	50%, en 2011	RRII Ordenación académica
		EN0802-La participación en proyectos internacionales y Erasmus Mundus.	EN080201-Incentivar la puesta en marcha de másteres y POPs internacionales.	2	Nº de Postgrados internacionales y Erasmus Mundus	5 programas de postgrado internacionales y 2 Erasmus Mundus en 2011	Postgrado RRII
			EN080202-Potenciar los doctorados europeos mediante ayudas para financiar estancias en países del EEES.	2	Alumnado con doctorado europeo (nº)	Incremento del 5% anual	Postgrado- Estudios de Postgrado
		EN0803-Impulsar la colaboración con la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional	EN080301-Creación de una Oficina de Cooperación al Desarrollo	2	Sí / No Nº de proyectos gestionados e importe de los mismos	2008	Estudiantes

EJE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS	ACCIONES	PRIORIDAD	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES. Vicerrectorado-Servicio:
	EN09.-Impulsar el desarrollo local a través de la formación de emprendedores/as y la creación de EBTs.	EN0901-Desarrollar el espíritu emprendedor en la comunidad universitaria.	EN090101-Plan de sensibilización, información y formación en emprendimiento.	1	Alumnado matriculado en actividades de autoempleo y emprendimiento n° % de estudiantes que en los IPIs (itinerarios de Inserción) se inclinan por la creación de su propia empresa N° de estudiantes que participan en el mes del empleo y emprendimiento N° de estudiantes que presentan proyectos al concurso de emprendedores N° de estudiantes que crean empresas tuteladas por la UHU	150/año  2/año  200/año  5/año  2/año	Estudiantes-Empleo
			EN090102-Acciones de sensibilización, información y formación en emprendimiento dirigidas al alumnado.	2	N° de acciones dirigidas al alumnado /año N° de estudiantes participantes /año	3 200	Estudiantes-Empleo
			EN090103-Acciones de sensibilización, información y formación en emprendimiento dirigidas a PDI y PAS.	2	N° de acciones dirigidas al PDI y PAS /año N° de PDI y PAS participantes /año	3 100	Investigación Gerencia
		EN0902-Promover la creación de empresas.	EN090201-Facilitar el acceso a la información a través de nuestro website, con la creación del portal del emprendedor/a.	2	Creación del portal del emprendedor/a (Si / No)	2008	Estudiantes-Empleo TIC-SIC

EJE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS	ACCIONES	PRIORIDAD	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES. Vicerrectorado-Servicio:
			EN090202-Facilitar el acceso a viveros de empresas, propios y/o conveniados con otras instituciones.	2	Nº de convenios con entidades que poseen vivero de empresas en la provincia Creación de un vivero propio (Sí / No) Nº de empresas nacidas desde la Universidad en viveros	100% (firmar convenios con todas estas entidades)  2008  Dos al año	Investigación-OTRI Estudiantes-Empleo
	EN10.-Dinamización cultural del entorno mediante actividades de extensión universitaria.	EN1001-Incrementar la presencia social y geográfica de la Universidad.	EN100101-Organizar/participar en actividades culturales en todo el territorio provincial, mediante la cooperación/coordinación con los agentes sociales.	1	Nº de actividades culturales organizadas o participadas por la UHU en municipios de la provincia	Tener presencia a lo largo del año en 15 municipios de todas las comarcas de la provincia, desde 2010	Extensión-Promoción Cultural
			EN100102-Oferir cursos de extensión universitaria en todas las estaciones del año académico (otoño, invierno y primavera).	2	Nº de cursos de Extensión Universitaria /año	Alcanzar la cifra de 30 cursos autofinanciados y establecer un calendario continuo desde 2010	Extensión-Promoción Cultural
			EN100103-Estudiar la viabilidad de una oferta de cursos en verano, propia o en colaboración con otras entidades (cursos de español para extranjeros, etc.).	2	Nº de cursos de verano ofertados /año	Alcanzar la cifra de 10 cursos en verano y tener presencia en todas las poblaciones costeras de la provincia desde 2010	Extensión-Promoción Cultural

EJE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS	ACCIONES	PRIORIDAD	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES. Vicerrectorado-Servicio:
			EN100104-Establecer convenios con universidades de nuestro entorno para el reconocimiento mutuo de créditos de libre configuración.	2	Nº de convenios	Con todas las universidades andaluzas, desde 2010	Extensión
La mejora de los PROCESOS INTERNOS (conseguir una organización con mayor capacidad para dar respuesta a las demandas de la sociedad)	PR01.-Potenciar los nichos de especialización de la Universidad.	PR0101-Estudiar la viabilidad de las titulaciones actuales, en razón de su demanda y potencial investigador, así como el posible solapamiento de las mismas.	PR010101-Establecer los criterios que guiarán la definición del mapa de titulaciones. Ver EN070301.	1	Si / No	Tenerlos aprobados en 2009	Ordenación académica Postgrado
			PR010102-Ajuste paulatino de la oferta de asignaturas optativas en aquellas titulaciones en que resulta excesiva conforme a los criterios del nuevo modelo de financiación de las universidades andaluzas.	2	Nº de titulaciones en las que se han aplicado criterios de ajuste/ racionalización de la oferta de asignaturas optativas	El ajuste culminará en el curso 2009/10	Ordenación académica

EJE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS	ACCIONES	PRIORIDAD	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES. Vicerrectorado-Servicio:
		PR0102-Poner en valor aquellos campos científicos con un potencial acreditado para producir investigación y docencia de excelencia.	PR010201-Potenciación de los másteres y POPs internacionales, así como de las dobles titulaciones.	1	Nº de másteres internacionales /Nº total de másteres Alumnado matriculado en los másteres internacionales /año (nº) Nº de POPs internacionales  Alumnado matriculado en los POPs internacionales /año (nº) Nº de dobles titulaciones internacionales Alumnado matriculado en dobles titulaciones internacionales (nº)	Incremento del 10% anual  Idem  Mantenimiento (consolidación) e incremento de uno al año a partir del 2009  Incremento del 10% anual  6, en 2009  Incremento del 10% anual	Postgrado RRII Ordenación académica
	PR02.-Culminar la adaptación de las titulaciones al EEES.	PR0201-Evaluar los resultados de las experiencias pilotos.  PR0202-Clarificar y extender la aplicación efectiva del crédito europeo, con una definición más precisa de elementos como las actividades académicamente dirigidas.	PR020101-Planes de adaptación de cada titulación al EEES, con vistas a su acreditación.  PR020201-Normativa para la aplicación del crédito europeo y adaptación de las normas que se vean afectadas (como las de exámenes).	1	Nº de titulaciones con planes de adaptación en marcha Nº de titulaciones acreditadas	Todas, en el curso 2009/10  100% de las sometidas a acreditación	Ordenación académica Postgrado- Convergencia E TIC-Calidad- Innovación
				1	Adaptación de la normativa de evaluación (Sí / No)	2008	Ordenación académica Estudiantes Postgrado- Convergencia E

EJE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS	ACCIONES	PRIORIDAD	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES. Vicerrectorado-Servicio:
		PR0203-Estimular la coordinación del profesorado y los hábitos de aprendizaje del alumnado.	PR020301-Incentivación de los equipos docentes.	2	Nº de equipos docentes incentivados o reconocidos por su labor	A partir del curso 2008/09	Postgrado-Convergencia E. y Estudios de Postgrado TIC-Innovación Docente
			PR020302-Potenciar la interdisciplinariedad.	2	Nº de proyectos de innovación docente interdisciplinares /Nº total de proyectos de innovación docente Nº de programas de postgrado interdisciplinares	Incremento del 10% anual  Incremento del 10% anual	TIC-Innovación Docente  Postgrado-Estudios de Postgrado y Títulos Propios
	PR0204-Profundizar en la formación docente del profesorado universitario de cara al cambio de paradigma educativo que promueve el ECTS.		PR020401-Plan de formación permanente del profesorado.	1	Elaboración de un plan de actualización docente (Si / No) Nº de horas de formación ofertadas /año Nº de docentes formados /año	2008  Incremento del 5% anual ídem	TIC-Innovación Docente-Enseñanza Virtual
			PR020402-Intensificar los mecanismos para incentivar la participación del profesorado en la formación.	2	Análisis de necesidades y peticiones (Si / No) Profesorado formado /año (nº)	2008  Incremento del 5% anual	TIC-Innovación Docente-Enseñanza Virtual Ordenación académica

EJE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS	ACCIONES	PRIORIDAD	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES. Vicerrectorado-Servicio:
			PR020403-Consolidar y ampliar la oferta de docencia en inglés.	2	Alumnado matriculado en el curso de experto en docencia en inglés /año (nº) /Nº de matriculaciones en el curso de experto /Nº de plazas ofertadas	Al menos mantener 100%	RRII TIC-Innovación Docente
	PR0205-Estimular la coordinación con los niveles previos del sistema educativo.		PR020501-Colaborar con los centros de enseñanza media para: orientar al alumno en la elección de sus estudios universitarios y sus necesidades formativas, así como su familiarización con el modo de trabajo ligado al crédito europeo.	2	Nº de encuentros con centros de enseñanza secundaria y bachillerato /año Nº de asistentes /año Nº de centros de enseñanza secundaria participantes /Nº total de centros de enseñanza secundaria de la provincia. Nº de centros de bachillerato participantes /Nº total de centros de bachillerato de la provincia	2 por centro, uno en el propio centro y otro en las jornadas de puertas abiertas 2.000  Empezar en 2008 con los de la ciudad de Huelva  100%	Estudiantes-Acceso
	PR03.-Adaptación de las infraestructuras a los requerimientos del EEES.	PR0301-Adaptación de las infraestructuras en Centros y Maxiaularios.	PR030101-Plan de adecuación de los aularios: dotación multimedia, mobiliario que facilite el trabajo cooperativo, más aulas de mediano y pequeño tamaño.	1	Si / No	2008	Infraestructura Postgrado-Convergencia E

EJE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS	ACCIONES	PRIORIDAD	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES. Vicerrectorado-Servicio:
		PR0302-Adaptación de las bibliotecas (Central y de los Centros).	PR030201-Plan de adecuación de los espacios de estudio (para trabajos en grupo, etc.).	2	Sí / No	2009	Infraestructura Extensión
		PR0303-Dar respuesta a las necesidades específicas de colectivos con necesidades especiales.	PR030301-Elaborar un plan integral para personas discapacitadas.	2	Aprobación de una normativa específica (Sí / No) Nº de personas discapacitadas atendidas /año Nº de adaptaciones curriculares efectuadas /año Nº de intervenciones para la mejora de la accesibilidad a los edificios /año	2008 100% de las personas discapacitadas registradas Tantas como nº de altas se produzcan en la Oficina de Atención al Discapacitado/a	Estudiantes-Oficina de Atención al Discapacitado/a  Infraestructura
	PR04.-Mejorar la excelencia del proceso formativo (tasas de abandono, tiempo de graduación, inserción laboral del alumnado egresado).	PR0401-Hacer un seguimiento sistemático y permanente de los resultados académicos de las titulaciones.	PR040101-Planes de mejora de los resultados académicos de cada titulación, dentro de sus respectivos planes de mejora.	1	Nº de titulaciones con planes de mejora de sus resultados académicos en curso de realización Tasa de alumnado no presentado, por titulación Tasa de abandono, por titulación Tiempo de graduación, por titulación	100% de las titulaciones  Reducción progresiva Reducción progresiva Reducción progresiva	Ordenación académica Postgrado TIC-Calidad

EJE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS	ACCIONES	PRIORIDAD	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES. Vicerrectorado-Servicio:
			PR040102-Ofertar cursos "nivel 0" (o de homogeneización) en aquellas disciplinas donde los niveles de fracaso y abandono así lo aconsejen.	2	Nº de cursos nivel 0 ofertados Alumnado matriculado en los cursos de nivel 0 (nº)	Empezar en el curso 2007/08 Incremento del 10% anual	Ordenación académica Estudiantes- Acceso
			PR040103-Reducir la ratio Alumnado /Profesorado (nº) en aquellas titulaciones en las que aún sea excesiva.	2	Ratio Alumnado /Profesorado (nº)	Converger a la media andaluza	Ordenación académica
			PR040104-Propiciar el conocimiento e intercambio de experiencias de éxito, en la Universidad de Huelva y en otras universidades, en la mejora de los resultados académicos.	2	Nº de reuniones del grupo de trabajo de Vicedecanos de Innovación y Calidad	Aumentar el nº de reuniones periódicas Aumentar el nº de acciones coordinadas	TIC-Calidad Ordenación académica Postgrado
		PR0402-Impulsar la orientación académica y profesional.	PR040201-Dotar a cada titulación oficial de un plan de acción tutorial o de mentorización, que oriente al alumnado a lo largo de sus estudios. Ver PE03	1	Nº de planes de acción tutorial /total de titulaciones Nº de tutores/as (internos y externos) Nº de estudiantes tutorizados	100% en 2011 Incremento del 10% anual Incremento del 10% anual	Estudiantes- Orientación Ordenación Académica Postgrado
		PR0403-Permitir la participación de colegios profesionales y empleadores en la definición de las necesidades formativas que han de satisfacer las titulaciones.	PR040301-Normativa reguladora del procedimiento de elaboración y seguimiento de los planes de estudio, con vistas a la acreditación de las titulaciones.	2	Elaboración de la normativa (Sí / No)	2009	Ordenación académica Postgrado TIC-Calidad
	PR05-Mejorar los resultados de la investigación (sexenios, participación en proyectos nacionales e internacionales, etc.).	PR0501-Mejorar la puntuación PAIDI de los grupos de investigación	PR050101-Plan de inversión en infraestructuras científicas y otras dotaciones (bibliográficas, bases de datos, etc.) para la investigación.	2	Sí / No Inversión total prevista en el plan plurianual	2009	Investigación Infraestructura

EJE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS	ACCIONES	PRIORIDAD	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES. Vicerrectorado-Servicio:
			PR050102-Planes de mejora individuales para los grupos con financiación vinculada a resultados (cumplimiento de objetivos), dentro del Plan Propio de Investigación.	1	Puntuación PAIDI Nº de trabajos de investigación de postgrado Nº de tesis doctorales	Incremento de un punto/año Incremento de un 5% anual Incremento de un 5% anual	Investigación
		PR0502-Promover la petición de proyectos y becas de investigación.	PR050201-Favorecer la cooperación entre grupos de investigación.	2	Nº de proyectos solicitados/año Nº de becas solicitadas/año Nº de Proyectos solicitados donde participen miembros de distintos grupos/ año	Incremento de un 2%/año	Investigación
			PR050202-Posibilitar la creación de institutos o centros de investigación entre grupos con afinidad científico-técnica.	2	Nº de institutos creados	Uno en 2008/09 y otro en 2009/10	Investigación
		PR0503-Mayores incentivos a la investigación.	PR050301-Primar la incorporación de doctores/as de los Programas Ramón y Cajal y Juan de la Cierva.	1	Plantilla de doctores/as Ramón y Cajal y Juan de la Cierva	Incremento de al menos un investigador/a /año	Investigación
			PR050302-Incentivar la investigación a través del POD mediante reducción de docencia al personal investigador.	1	Nº de créditos de incentivo a la investigación en POD	Incremento del 3% anual	Ordenación Académica Investigación
			PR050303-Favorecer la movilidad de la comunidad científica.	2	Nº de investigadores/as que realizan estancias en otros Centros	Aumentar un 1%/año	Investigación

EJE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS	ACCIONES	PRIORIDAD	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES. Vicerrectorado-Servicio:
		PR0504-Estimular la transferencia a los agentes del entorno de los resultados de la investigación.	PR050401- Informar y formar al personal investigador en materia de patentes (registro, etc.).	3	Nº de patentes en explotación	Una al año	Investigación
			PR050402- Informar y formar al personal investigador en todos los aspectos ligados a la creación de empresas de base tecnológica (EBT's).	3	Nº de EBT's creadas	Una al año	Investigación
	PR06- Lograr una organización más eficiente, como vía para mejorar la gestión.	PR0601- Clarificar la jerarquía universitaria.	PR060101- Elaborar un organigrama detallado de la estructura organizacional.	1	Sí / No	2008	Gerencia
		PR0602- Impulsar la organización/gestión por procesos.	PR060201- Elaborar un mapa o catálogo de procesos, priorizando aquellos clave o de mayor impacto en el funcionamiento de la Universidad.	1	Nº de procesos analizados	Todos, en 2008	Gerencia
			PR060202- Poner en marcha proyectos piloto con grupos de trabajo para el análisis de procesos de gestión, que conduzcan a su simplificación y a un acortamiento de los plazos.	1	Sí / No	2008	Gerencia
		PR0603- Mejorar los conocimientos del PDI en materia de gestión administrativa.	PR060301- Elaborar documentos o manuales sintéticos que contengan las informaciones básicas acerca de los procesos de gestión de mayor incidencia en la actividad del PDI.	2	Sí / No	2009	Gerencia

EJE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS	ACCIONES	PRIORIDAD	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES. Vicerrectorado-Servicio:
			PR060302-Formación básica en gestión administrativa y en dirección de universidades para los cargos académicos.	2	Nº de actividades formativas Nº total de horas de formación Nº de cargos académicos asistentes	Comenzar en el año académico 2008/09	Gerencia UDE
		PR0604-Profesionalizar la gestión a través de la cualificación del personal de administración.	PR060401-Formación en técnicas avanzadas de gestión.	1	Nº de actividades formativas Nº total de horas de formación Nº de asistentes/ Nº total de plazas ofertadas	Comenzar en 2008	Gerencia
			PR060402-Oferir formación con base en un análisis previo del perfil de los puestos de trabajo y las competencias que requieren.	2	Plan de formación con base en el perfil de competencias de los puestos de trabajo (Sí / No)	2008	Gerencia
		PR0605-Normalizar los procesos de trabajo.	PR060501-Elaborar y publicar manuales de procedimientos.	2	Nº de manuales de procedimiento publicados	Comenzar en 2008	Gerencia
			PR060502-Elaborar y publicar un manual de estilo y de recopilación de documentos.	2	Sí / No	2009	Gerencia
			PR060503-Redactar protocolos que delimiten las funciones de las diferentes unidades/puestos del organigrama.	2	Nº de protocolos	Comenzar en 2008	Gerencia

EJE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS	ACCIONES	PRIORIDAD	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES. Vicerrectorado-Servicio:
		PR0606- Aplicación progresiva de sistemas de evaluación del desempeño del personal.	PR060601- Elaborar un sistema de indicadores para la medición del desempeño y de recompensas vinculadas a resultados.	1	Sí / No	2008	Gerencia
		PR0607- Integrar la prevención de riesgos laborales en los procesos de gestión universitaria.	PR060701- Elaborar un manual para la integración de la prevención de riesgos laborales en los procesos de gestión de la universidad.	2	Sí / No	2009	Gerencia
	PR07- Implantación de un sistema de información y de dirección estratégica para el conjunto de Centros, Departamentos y Servicios de la Universidad.	PR0701- Reforzar la Unidad para la Dirección Estratégica, con vistas al despliegue del plan estratégico institucional.	PR070101- Profesionalizar la Unidad para la Dirección Estratégica.	1	Asignación de miembro/s cualificado/s del PAS a las tareas de la Dirección Estratégica	2008	Gerencia
		PR0702- Introducción de la minería de datos para completar el entorno técnico de trabajo para la toma de decisiones de alto nivel.	PR070201- Aprovechar al máximo las posibilidades del datawarehouse como sistema centralizado de información.	2	Puesta en servicio del sistema con el máximo número posible de Datamarts (Sí / No) Nº de extractores en el sistema Nº de consultas	2008	TIC-SIC Gerencia
			PR070202- Aplicar el sistema de gestión del Cuadro de Mando Integral.	2	Cuadro de Mando Integral institucional (Sí / No)	2008	UDE

EJE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS	ACCIONES	PRIORIDAD	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES. Vicerrectorado-Servicio:
		PR0703-Aplicación progresiva de un sistema de dirección por objetivos.	PR070301-Establecimiento de contratos-programa con las Unidades de Gasto (Centros, Departamentos, Grupos de Investigación, Servicios), congruentes con los objetivos del plan estratégico institucional y el modelo de financiación de las universidades andaluzas (ver RF03).	1	% de Unidades de Gasto (desglosar) con contrato-programa Nº de contratos-programa firmados	100% en 2011 Incremento de, al menos, un 10% anual	Gerencia
	PR08.-Seguir potenciando la innovación docente.	PR0801-Incrementar la difusión de los resultados de los proyectos de innovación docente.	PR080101-Puesta en marcha de espacios colaborativos para el profesorado; realización de jornadas, publicaciones, etc.	2	Nº de listas de distribución activas y nº de registros en las mismas  Nº de jornadas sobre innovación docente y nº de asistentes a las mismas Nº de publicaciones sobre innovación docente	1 lista para los participantes en proyectos de innovación docente Registrar a todo el personal docente que ha participado en proyectos de innovación 1 al año 75 asistentes 2 al año	TIC-SIC-Innovación Docente
		PR0802-Promover la movilidad del profesorado con este fin.	PR080201-Convocatorias de movilidad del profesorado, a centros nacionales e internacionales, para propiciar la innovación docente. Considerar su posible carácter mixto (innovación docente e investigación).	1	Profesorado con movilidad con fines de innovación educativa /año (nº)	Primera convocatoria en el curso 2008/09	TIC-Innovación Docente RRII

EJE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS	ACCIONES	PRIORIDAD	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES. Vicerrectorado-Servicio:
	PR09.-Intensificar la aplicación de las TIC's	PR0901-Potenciar el Campus Virtual hasta generalizar el uso de plataformas de teleformación como apoyo a la enseñanza presencial y semipresencial.	PR090101-Aumento de los recursos disponibles en las plataformas de teleformación y mejora cualitativa de los mismos.	2	Nº de recursos de teleformación operativos y de acciones de mejora (cualitativa) de los mismos. Nº de accesos Nº de usuarios/as del campus virtual (alumnado y profesorado)	Incrementar progresivamente Incremento de un 10% anual. Ídem	TIC-Enseñanza Virtual
	PR0902-Implantación de las plataformas de teleformación: WebCT y Moodle.	PR090201-Acciones destinadas a incrementar el uso de los recursos de las plataformas de teleformación, así como a mejorar la formación y las competencias didácticas y técnicas de los usuarios/as.	PR090201-Acciones destinadas a incrementar el uso de los recursos de las plataformas de teleformación, así como a mejorar la formación y las competencias didácticas y técnicas de los usuarios/as.	1	Nº de acciones formativas, didácticas y técnicas /año Nº de horas de formación /año Nº de asistentes (profesorado y alumnado)	Incremento del 10% anual Ídem Ídem	TIC-Enseñanza Virtual
			PR090202-Elaborar e implantar un plan de acción específico sobre "Docencia y Nuevas Tecnologías", que refuerce el apoyo/asesoramiento al personal docente en el uso de la enseñanza virtual.	1	Sí / No	En 2008	TIC-Enseñanza Virtual-Innovación Docente
	PR0903-Potenciar la enseñanza semipresencial como vía para captar nuevo alumnado (profesionales, etc.).	PR4090301-Elaborar planes para la implantación de la enseñanza semipresencial en las titulaciones.	PR4090301-Elaborar planes para la implantación de la enseñanza semipresencial en las titulaciones.	2	Nº de titulaciones oficiales con oferta de enseñanza semipresencial Nº de asignaturas ofertadas en régimen semipresencial	Incrementar una al año Incremento progresivo	TIC-Enseñanza Virtual Ordenación académica Postgrado- Estudios de Postgrado y Títulos Propios

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS	ACCIONES	PRIORIDAD	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES. Vicerrectorado-Servicio:
EJE		PR090302-Creación de aulas de informática virtuales.	2	Nº de aulas de informática virtuales Nº de usuarios	Comenzar en 2009	TIC-SIC
	PR0904-Promover una docencia más abierta, flexible y personalizada, mediante recursos telemáticos.	PR090401-Puesta en marcha de espacios colaborativos telemáticos para el profesorado.	2	Nº de foros Nº de participantes	Comenzar en 2009	TIC-SIC
	PR0905-Incrementar el uso de los equipamientos de los servicios centrales de investigación.	PR090501-Estudio del grado de utilización y de los resultados generados por los equipamientos de los servicios centrales de investigación.	2	Sí / No	2008	Investigación
	PR0906-Favorecer la interconexión y colaboración entre investigadores/as.	PR090601-Crear un repositorio institucional digital de la producción científica de la Universidad, con trabajos a texto completo, salvando los derechos de propiedad intelectual (ver EN04).	3	Sí / No Nº de documentos en el repositorio	2009 Llegar a introducir el 100% de la producción de la UHU previamente seleccionada como susceptible de ser almacenada	Extensión-Biblioteca U TIC-SIC
	PR0907-Potenciar el SCI.	PR090701-Elaborar un plan plurianual de inversiones que prevea la dotación de recursos técnicos y humanos que requeriría el SCI.	1	Sí / No	2008	TCI-SCI Gerencia
		PR090702-Extender la Administración electrónica.	2	Grado de implantación del portal de servicios de e-administración Nº de servicios digitales ofrecidos a la comunidad universitaria Nº de usuarios/as de los servicios digitales	Puesta en marcha en 2008 Incremento del 10% anual Ídem	TIC-SIC

EJE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS	ACCIONES	PRIORIDAD	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES. Vicerrectorado-Servicio:
			PR090703-Generalización de las Intranets, dentro de un plan de puesta en marcha de un sistema de gestión de la información y del conocimiento.	2	Nº de Intranets Nº de documentos digitales en las Intranets	Generalización a Centros y Departamentos, a partir de 2008 Incremento del 10% anual	TIC-SIC
	PR10.-Mejorar la gestión (integral) de la investigación	PR1001-Mejorar la información y asistencia al personal investigador en las tareas de tramitación y gestión de los proyectos.	PR100101-Estudiar la creación de una ventanilla (oficina) única para la gestión de la investigación, con tres áreas: gestión económica, gestión administrativa y gestión de proyectos.	1	Creación de la Oficina de Información y Proyectos (Sí / No)	2008	Investigación
		PR1002-Dotarse de un software específico para la gestión de la investigación.	PR100201-Desarrollar un sistema de información sobre investigación.	2	Puesta en marcha de un sistema de información para la gestión de la investigación (Sí / No)	2009	Investigación
		PR1003-Intensificar los flujos de comunicación con los empleadores, privados y públicos.	PR100301-Promover encuentros con las empresas con fines de investigación.	2	Nº de reuniones/año Nº de asistentes /año (empresas e investigadores)	2 Incremento progresivo	Investigación
		PR1004-Difusión interna de las infraestructuras y servicios de apoyo a la investigación.	PR100401-Elaborar un catálogo de la instrumentación científica de la Universidad	2	Sí / No	2009	Investigación
			PR100402-Acciones de comunicación interna.	2	Nº de acciones	Llegar al 100% del personal investigador	Investigación

EJE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS	ACCIONES	PRIORIDAD	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES. Vicerrectorado-Servicio:
	PR11.-Incrementar la eficacia de los canales de comunicación institucionales, tanto internos como externos.	PR1101.-Estimular la comunicación entre unidades mediante la creación de dispositivos de enlace.	PR110101-Virtualización del Boletín Oficial de la UHU	2	Accesibilidad online a la normas vigentes en la UHU	100%	TIC-SIC Secretaría General
			PR110102-Elaborar un plan de comunicación (externa e interna).	1	Sí / No	2008	Gabinete Rector
		PR1102-Canalizar de forma unitaria las sugerencias y quejas/reclamaciones de la comunidad universitaria, así como las felicitaciones.	PR110201-Establecer un sistema unificado para recoger sugerencias y quejas/reclamaciones, con protocolos para el seguimiento y resolución de las mismas. También para las felicitaciones. En particular, establecer un buzón único, con un formulario unificado, para la remisión posterior de la queja/reclamación, sugerencia o felicitación al Servicio correspondiente.	1	Sí / No	2008	Secretaría General TIC-SIC
	PR12.-Consolidar la cultura de la evaluación y la calidad.	PR1201-Reconocimiento de los méritos docentes.	PR120101-Establecer incentivos ligados a una evaluación global de los méritos docentes, no basado sólo en las encuestas al alumnado.	1	Nº de premios a la excelencia docente, en cuatro categorías: individual, equipos, proyectos innovadores y docencia virtual	Implantación del sistema en 2008	TIC-Calidad-Innovación Docente
			PR120102-Reconocer al personal docente mejor valorado en las encuestas al alumnado y orientar para su mejora a los que obtienen una valoración más baja.	2	Nº de docentes reconocidos	10% del profesorado adscrito a cada Centro	TIC-Calidad-Innovación Docente

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS	ACCIONES	PRIORIDAD	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES. Vicerrectorado-Servicio:
EJE	PR1202-Mejor definición de la carrera docente.	PR120201-Estudiar la idoneidad de los procedimientos de selección y promoción del profesorado.	1	Sí / No	2008	Ordenación académica
	PR1203-Procurar la más eficaz asignación del profesorado a la docencia.	PR120301-Proponer criterios de asignación del profesorado orientados a la mejora del rendimiento del alumnado.	2	Sí / No	2009	Ordenación académica
	PR1204-Incrementar el número de investigadores/as que solicitan la evaluación de su investigación.	PR120401- Información periódica a potenciales peticionarios/as de los criterios de evaluación, por campos científicos.	1	Nº de investigadores/as que han obtenido algún sexenio de investigación en los últimos seis años	Al menos 85. Aumento del 5% anual	Investigación
	PR1205-Extender la cultura de la investigación, incentivando una producción de excelencia.	PR120501-Planes de mejora individuales para los grupos con financiación vinculada a resultados (cumplimiento de objetivos), dentro del Plan Propio de Investigación. Ver PR050102	1	Nº de grupos de investigación con puntuación PAIDI por encima de la puntuación media indicada en el contrato-programa con la Junta de Andalucía	Aumento del 5% anual	Investigación
	PR1206-Crear una cultura de transparencia y compromiso con el usuario/a de los servicios.	PR120601-Extender la aplicación de las Cartas de Servicio.	1	Elaboración de un plan de implantación de Cartas de Servicios (Sí / No) Nº de unidades con Carta de Servicio	2009  Al menos una al año	TIC-Calidad
		PR120602-Fomentar la participación en los grupos de mejora y reconocer y difundir los logros conseguidos.	2	Nº de grupos de mejora Nº de participantes en grupos de mejora	Empezar en 2009	TIC-Calidad Gerencia

EJE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS	ACCIONES	PRIORIDAD	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES. Vicerrectorado-Servicio:
			PR120603-Profundizar en la formación en modelos de gestión de la calidad, para PDJ y PAS.	1	Nº de horas de formación en gestión de la calidad /año Nº de asistentes a los cursos de formación /año	Incremento del 10% anual	TIC-Calidad Gerencia
			PR120604-Estimular la retroalimentación del usuario/a, mediante la realización de encuestas de satisfacción con rigor científico.	1	Nº de Servicios que han realizado encuestas de satisfacción del usuario/a /año Nº de encuestas realizadas / año	Al menos mantener los niveles de 2007	TIC-Calidad Gerencia
			PR120605-Aplicar un sistema de indicadores para medir la calidad de los servicios, difundiendo sus resultados (como los de los planes de mejora).	1	Puesta en marcha de planes: Docente/a, Académica, Audit. ... (Sí / No)	Cuando se acuerde a nivel andaluz o en 2009	TIC-Calidad Gerencia
		PR1207-Definir el modelo de calidad (normas ISO, EFQM, ...) que se desea aplicar al conjunto de la organización, alineado con las directrices estratégicas de la misma.	PR120701-Extender la aplicación del modelo de gestión de la calidad por el que se opte.	1	Nº de unidades con alguna certificación de calidad	Incremento del 10% anual	TIC-Calidad Gerencia

EJE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS	ACCIONES	PRIORIDAD	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES. Vicerrectorado-Servicio:
Las PERSONAS (desarrollar sus competencias)	PE01.-Desarrollo de un espíritu activo e innovador.	PE0101-Promover una cultura organizacional abierta a la innovación y al cambio.	PE010101-Concurso de ideas/proyectos para mejorar cualquier aspecto del desempeño de la organización.	2	Lanzamiento del concurso (Si / No)	2008	TIC-Calidad Gerencia Estudiantes
			PE010201-Consolidar el proyecto "Alumno 10C", mejorando su difusión y protegiendo, en la medida de lo posible, la "marca".	1	Mantenimiento de la protección de la marca (Si / No) N° de acciones de difusión interna del proyecto  N° de estudiantes que participan en el "Aula Alumno 10C" /año N° de estudiantes que presentan su candidatura a "Alumno 10C" Grado de inserción laboral de los "Alumnos 10C" un año después de concluir sus estudios de grado Puesta en marcha del Centro de Desarrollo de Competencias	Si  5 (carteles, carpetas, guías académicas, folletos con los servicios del Vicerrectorado de Estudiantes-SMSs). Incremento de un 10% anual  Ídem  50%  2008	Estudiantes-Orientación-Empleo

EJE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS	ACCIONES	PRIORIDAD	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES. Vicerrectorado-Servicio:
		PE0103-Estimular la participación del alumnado en la vida universitaria, en los órganos de representación y en la mejora de la institución.	PE010301-Intensificar las acciones de fomento del asociacionismo y el voluntariado universitario. Mayor difusión de las mismas.	2	Nº de asociaciones creadas y activas Nº de jornadas, cursos... de voluntariado ambiental, social y deportivo celebradas /año Nº de asistentes a dichas actividades Nº de estudiantes voluntarios/as / Nº total de estudiantes Nº PAS voluntario/ Nº total de PAS Nº de PDI voluntario/ Nº total de PDI	Al menos 1 5 al año  150 2%  Empezar en 2008 Empezar en 2008	Estudiantes-Orientación
			PE010302-Estudiar la posibilidad de dotar al campus de El Carmen de un lugar de encuentro para el alumnado, que estimule el intercambio y la vida universitaria.	2	Sí / No	2009	Infraestructura Estudiantes
		PE0104-Conocer y mejorar la situación de la Universidad en lo que se refiere a la participación de la mujer a todos los niveles.	PE010401-Creación de la Unidad de Igualdad y realización de un estudio que diagnostique la situación en materia de género.	1	Puesta en marcha de la Unidad (Sí / No)  Realización del diagnóstico (Sí / No)	2008 2009	Estudiantes
			PE010402-Elaboración de un Plan de Igualdad para la comunidad universitaria; puesta en marcha de acciones para favorecer la igualdad.	2	Elaboración del plan (Sí / No) Nº de acciones /año	2009 Aumento progresivo	Estudiantes- Unidad de Igualdad
			PE010403-impulsar la paridad de género en los órganos de gestión/dirección de la Universidad.	3	Nº de mujeres en puestos de gestión/dirección	Creecer un 5% anual	Consejo de Dirección

EJE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS	ACCIONES	PRIORIDAD	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES. Vicerrectorado-Servicio:
		PE0105-Impulsar el concepto de Universidad saludable.	PE010501-Fomentar la utilización de bicicletas en el campus de El Carmen.	3	Nº de puntos para estacionar bicicletas y capacidad de los mismos	4 puntos con una capacidad total para 20-25 bicicletas (experiencia piloto)	Infraestructura
	PE02.-Incrementar la motivación laboral.	PE0201-Socialización del personal al servicio de la Universidad.	PE020101-Elaborar un programa de acogida para el nuevo personal docente e investigador, acompañado de un documento con informaciones básicas. Aplicación del mismo en cada Departamento.	1	Sí / No	2008	Ordenación académica
			PE020102-Redactar y poner a disposición del PDI un documento-síntesis que clarifique sus funciones, sus obligaciones y derechos.	1	Sí / No	2008	Ordenación académica
		PE0202-Promover una evaluación integral del desempeño del PDI.	PE020201-Desarrollar un sistema de evaluación de la docencia no basado exclusivamente en las encuestas al alumnado.	1	Aplicación del Plan Docente (Sí / No)  Profesorado evaluado (nº) / año	Cuando se acuerde a nivel andaluz o, en su defecto, en 2009 100%	TIC-Calidad
			PE020202-Perfeccionar y contrastar el instrumento de medida de la percepción por parte del alumnado sobre la calidad docente.	1	Aplicación del modelo de cuestionario común para las universidades andaluzas (Sí / No)	Cuando se apruebe a nivel andaluz o, en su defecto, en 2009	TIC-Calidad
		PE0203-Recompensar el buen desempeño en el trabajo.	PE020301-Convocatoria de premios a la excelencia para el PAS, ya sean individuales y/o colectivos.	1	Sí / No Nº de premios concedidos /año	2008	Gerencia TIC-Calidad

EJE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS	ACCIONES	PRIORIDAD	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES. Vicerrectorado-Servicio:
		PE0204-Establecer vías de promoción (vertical y horizontal) para el PAS, a través de una adecuada definición de la carrera profesional.	PE020401-Planificación, al menos a medio plazo, de la promoción interna, que incluya los concursos de traslado.	1	Planificación ligada a la RPT y sus revisiones (Si / No)	2008	Gerencia
		PE0205-Diagnóstico del ambiente o clima laboral.	PE020501-Encuestas periódicas de satisfacción.	2	Realización de encuestas de satisfacción entre PDI y PAS (Si / No)	Empezar en 2009	TIC-Calidad Gerencia
		PE0206-Estudio de los recursos materiales y tecnológicos con que cuentan los Servicios.	PE020601-Plan de modernización de los Servicios.	1	Elaboración del plan de modernización (Si / No)	2008	Gerencia Infraestructura
	PE03-Incrementar la satisfacción del alumnado.	PE0301-Elaborar un plan de acogida.	PE030101-Programar jornadas de iniciación/acogida en los Centros.	1	Nº de jornadas de iniciación/acogida a alumnos de nuevo ingreso/Nº Centros de la UHU	100% en 2008 (jornadas en todos los Centros)	Estudiantes- Acceso y A Postgrado
		PE0302-Mejorar la eficacia de los canales de información.	PE030201-Reorganizar los tablones de anuncios para facilitar el acceso de la información y colocar monitores informativos en Centros y aulas.	2	Nº de edificios en los que se ha reorganizado la información en los tablones de anuncios Nº de edificios en los que están operativos monitores informativos	100% en 2009 100% en 2009	Estudiantes- Acceso y A Infraestructura
			PE030202-Difundir en Centros y Departamentos la utilidad de comunicar sus actividades (cursos, seminarios, jornadas, etc.) al SACU-OIEs, como canal de información al alumnado de toda la Universidad.	1	Nº de comunicaciones recibidas en el SACU-OIEs procedentes de los Centros y los Departamentos /año	Incremento progresivo	Estudiantes-SACU

EJE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS	ACCIONES	PRIORIDAD	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES. Vicerrectorado-Servicio:
			PE030203-Confeccionar un documento básico con las informaciones y servicios fundamentales para el alumnado.	1	Sí / No Nº de estudiantes que reciben el documento /año	2008 100%	Estudiantes-Orientación
			PE030204-Creación de un servicio de alerta para la recepción de información vía correo electrónico.	2	Sí / No Nº de estudiantes usuarios de este servicio /año	2009 Incremento progresivo	TIC-SIC
			PE030205-Mejorar el acceso a la información mediante la creación en la Web institucional de un Portal Académico.	2	Sí / No Nº de visitas al Portal /año	2010 Incremento progresivo	Estudiantes Postgrado TIC-SIC
			PE030206-Promover el uso de nuevos canales, como el SMS.	2	Nº de mensajes cortos a móviles enviados /año	Según necesidades	TIC-SIC
		PE0303-Impulsar la orientación académica y profesional.	PE030301-Dotar a cada titulación oficial de un plan de acción tutorial o de mentorización, que oriente al alumnado a lo largo de sus estudios. Ver PR040201	1	Nº de planes de acción tutorial /total de titulaciones Nº de tutores/las (internos y externos) Nº de estudiantes tutorizados	100% en 2011 Incremento de un 10% anual Incremento de un 10% anual	Estudiantes-Orientación Ordenación académica Postgrado
			PE030302-Reorientar la libre configuración buscando una mayor eficacia formativa.	1	Cambio en la normativa de libre configuración (Sí / No)	2008	Ordenación académica
			PE030303-Racionalizar la oferta de asignaturas optativas.	1	Nº de titulaciones en las que se han aplicado criterios de ajuste/racionalización de la oferta de asignaturas optativas	Todas aquellas en las que se superen los límites que establece el modelo de financiación de la Junta de Andalucía (acción ya en aplicación)	Ordenación académica Postgrado

EJE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS	ACCIONES	PRIORIDAD	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES. Vicerrectorado-Servicio:
		PE0304-Dar respuesta a las necesidades específicas de determinados colectivos.	PE030401-Elaborar un plan integral para las personas discapacitadas.	1	Los establecidos para la acción PR030301	Los establecidos para la acción PR030301	Estudiantes-Oficina de Atención al Discapacitado/a Infraestructura
			PE030402-Adaptar los horarios de clase para facilitar la asistencia de estudiantes con obligaciones laborales.	2	Incluir en las encuestas de opinión del alumnado algún ítem relativo a la adecuación de los horarios (Sí / No)	2008	TIC-Calidad
			PE030403-Estudiar la posibilidad de abrir las Secretarías de los Centros por la tarde, al menos un día a la semana.	1	Realización del estudio (Sí / No)	2008	Gerencia
		PE0305-Hacer un seguimiento sistemático y permanente de los resultados académicos de las titulaciones.	Ver PR04 (4 acciones)				
		PE0306-Clarificar y extender la aplicación efectiva del crédito europeo, con una definición más precisa de elementos como las actividades académicamente dirigidas.	PE030601-Normativa de aplicación del crédito europeo y adaptación de las normas que se vean afectadas (como las de exámenes).	1	Adaptación de la normativa de evaluación (Sí / No)	2008	Estudiantes Postgrado-CE
			PE030602-Explicar al alumnado el significado del EEES y la normativa que le afecta	1	Nº de actividades informativas	En todos los centros	Postgrado-CE Estudiantes-Orientación

EJE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS	ACCIONES	PRIORIDAD	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES. Vicerrectorado-Servicio:
		PE0307-Acercar los servicios al alumnado.	PE030701-Estudiar la descentralización de servicios a los campus (registro, puntos de información, etc.).	2	Realización del estudio (Sí / No)	2008	Infraestructura Gerencia Secretaría General
			PE030702-Estudiar la ampliación de horarios en los servicios más demandados por el alumnado, especialmente en periodos punta.	2	Realización del estudio (Sí / No)	2008	Gerencia
		PE0308-Medir la satisfacción del alumnado a través de un instrumento válido y fiable.	PE030801-Realización de encuestas periódicas de satisfacción del alumnado.	2	Nº de estudiantes encuestados /Nº total de estudiantes matriculados	Superar el 95% anualmente	TIC-Calidad
	PE04.- Fomentar el bilingüismo (docencia en inglés, movilidad internacional,...)	PE0401-Como prioridad en materia de idiomas, promover el bilingüismo en inglés.	PE040101-Consolidar y ampliar la oferta de asignaturas en inglés.	2	Número de asignaturas ofertadas Nº de estudiantes que cursan las asignaturas en inglés ofertadas (Erasmus y de la UHU)	30, en 2011; incremento del 10% anual Incremento del 5% anual	RR.II
			PE040102-Promover la capacitación lingüística, intercultural y pedagógica para la docencia de asignaturas en inglés (cursos de inmersión lingüística, etc.).	2	Nº de cursos ofertados Nº de matriculas en el curso de experto en docencia en inglés /año	1-2 /año	RR.II TIC-Innovación Docente

EJE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS	ACCIONES	PRIORIDAD	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES. Vicerrectorado-Servicio:
			PE040103-Fomentar los intercambios con instituciones docentes e investigadoras internacionales.	1	Nº de convenios Erasmus u otros programas de movilidad internacional Nº de estudiantes de la UHU con movilidad Erasmus u otros programas internacionales /año Nº de docentes de la UHU con movilidad Erasmus u otros programas internacionales /año Nº de estudiantes Erasmus o de otros programas internacionales de movilidad recibidos por la UHU /año Nº de docentes Erasmus o de otros programas internacionales de movilidad recibidos por la UHU /año	400, en 2011  La establecida en el contrato-programa con la J.A.  Incremento del 5% anual  Incremento del 5% anual  Incremento del 5% anual	RR.II
			PE040104-Descentralizar la oferta de cursos de inglés para el alumnado a todos los campus.	1	Nº de grupos por campus Nº total de estudiantes matriculados	Al menos 5, en 2011  500, en 2011	RR.II
			PE040105-Oferir cursos en otras lenguas (francés, alemán, portugués, chino, ruso, árabe) conforme a los objetivos y necesidades de movilidad.	2	Nº de cursos ofertados Nº total de estudiantes matriculados	3 por cada lengua, en 2011  45 por cada lengua, en 2011	RR.II

EJE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS	ACCIONES	PRIORIDAD	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES. Vicerrectorado-Servicio:
			PE040106-Propiciar el encuentro e intercambio entre el alumnado extranjero y el nacional/local.	2	Nº de actividades para el encuentro entre alumnado nacional-local /año Nº de asistentes /año	1 cada año  Incremento del 10% anual	RRII Estudiantes
		PE0402-Promover la firma de más convenios de movilidad y una mayor información al alumnado acerca de la Universidad de destino y las condiciones de su estancia.	PE040201-Reconocer el trabajo de los coordinadores/as académicos de los convenios de movilidad.	2	Nº de coordinadores/as  Nº de acuerdos o convenios por coordinador/a	100 en 2011; incremento del 5% anual 4	RRII Ordenación académica
			PE040202-Incrementar la dotación de las becas de movilidad, ya sea con fondos propios o externos.	1	Importe total de la beca de movilidad a estudiantes Erasmus Importe total de la beca Erasmus de movilidad para el profesorado Fondos propios para becas de movilidad Fondos externos para becas de movilidad	300 €/mes; incremento del 10% anual  Incremento del 10% anual  Incremento del 10% anual Incremento del 10% anual	RRII
	PE05.-Fomentar los grupos de trabajo transversales.	PE0501-Primar los proyectos interdisciplinares.	PE050101-Establecer criterios incentivadores de la interdisciplinariedad en los planes propios de innovación docente, de investigación y de convergencia europea.	2	Existencia de criterios interdisciplinaria-dad en el plan propio de innovación docente (Sí / No) Existencia de criterios interdisciplinaria-dad en el plan propio de investigación (Sí / No)	Al menos mantener-los  Ídem	TIC-Innovación Docente Investigación Postgrado-CE

EJE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS	ACCIONES	PRIORIDAD	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES. Vicerrectorado-Servicio:
		PE0502-Promover mecanismos de coordinación/cooperación entre áreas con afinidades científicas.	PE050201-Institucionalizar mecanismos de coordinación entre profesorado de áreas distintas pero relacionadas en un determinado plan de estudio, así como de seguimiento de los resultados de estas acciones.	2	Nº de reuniones de coordinación en los Centros	En el 100% de los Centros	Ordenación académica TIC-Calidad
		PE0503-Estimular la coordinación entre los Servicios implicados en un determinado proceso o proyecto.	PE050301-Crear dispositivos de enlace entre Servicios que requieran una mayor coordinación/comunicación (tanto vertical como horizontal).	1	Nº de comisiones o grupos de trabajo Inter-Servicios	Comenzar en 2008	Gerencia
			PE050302-Promover encuentros técnicos e intercambios de buenas prácticas con otras universidades y administraciones públicas.	1	Nº de encuentros técnicos Nº de asistentes	Comenzar en 2008 Incremento del 10% anual	Gerencia
			PR050303-Promover programas de movilidad entre universidades y con otras administraciones.	2	Nº de miembros del PAS con alguna estancia en otra Universidad o Administración	Comenzar en 2008; incremento del 5% anual	Gerencia
	PE06.-Reforzar las capacidades docentes e investigadoras del PDI.	PE0601-Fortalecer el papel de los equipos docentes.	PE060101-Establecimiento de mecanismos en la normativa para fortalecer los equipos docentes, con su correspondiente seguimiento.	2	Normativa (Si / No)	2009	Ordenación académica Postgrado
		PE0602-Incentivar la formación.	PE060201-Poner en marcha mecanismos para incrementar la participación del profesorado en las actividades formativas.	2	Nº de docentes que han participado en alguna actividad formativa /año % sobre el profesorado total	Incremento del 5% anual	TIC-Innovación Docente

EJE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS	ACCIONES	PRIORIDAD	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES. Vicerrectorado-Servicio:
			PE060202-Facilitar el reciclaje con estancias o actividades orientadas al ejercicio práctico profesional.	1	Nº de docentes que han realizado alguna estancia u otro tipo de actividad formativa en empresas u organizaciones vinculadas al ejercicio profesional de su titulación	Incremento del 5% anual	TIC-Innovación Docente
			PE060203-Incluir en la oferta cursos de formación directiva (habilidades sociales para la conducción de personas, equipos, reuniones, etc.).	2	Nº de horas de formación directiva Nº de asistentes	Incremento del 10% anual Incremento del 10% anual	TIC-Innovación Docente
		PE0603-Compartir las buenas prácticas docentes, investigadoras y de gestión.	PE060301-Reconocer y difundir entre la comunidad universitaria las buenas prácticas que hayan sido identificadas.	2	Nº de jornadas o encuentros para el intercambio de buenas prácticas Nº de asistentes	Al menos mantener Incremento del 10% anual	TIC-Innovación Docente Investigación Gerencia
		PE0604-Promover acciones específicas dirigidas al profesorado de nuevo ingreso.	PE060401- Revisión del procedimiento de contratación. En todo caso, el baremo deberá tener en cuenta la formación en docencia universitaria que acredite el candidato.	1	Revisión (Sí / No)	2009	Ordenación académica
			PE060402-Redactar y entregar en el momento de la firma del contrato un documento sintético con las posibilidades de actualización docente que ofrece la Universidad.	1	Nº de docentes a los que se les ha entregado el documento /año	100% en 2008	TIC-Innovación Docente Ordenación académica

EJE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS	ACCIONES	PRIORIDAD	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES. Vicerrectorado-Servicio:
			PE060403-Agilización de los procedimientos de contratación de forma que, antes del comienzo de la actividad docente, pueda programarse, con la implicación de los Departamentos, una formación inicial básica obligatoria para el profesorado de nuevo ingreso sin experiencia en docencia universitaria.	1	Nº de docentes de nuevo ingreso que han recibido una formación inicial /año	Empezar en 2008	Ordenación académica TIC-Innovación Docente
			PE060404-Mentorización obligatoria durante el primer año académico. Proporcionar una guía básica a los mentores/as que designen los Departamentos, para orientar su labor.	1	Elaboración de la guía básica (Si / No) Nº de docentes de nuevo ingreso mentorizados /año Nº de docentes mentores /año	2008 Incremento del 5% anual Incremento del 2% anual	TIC-Innovación Docente
		PE0605-Promover acciones específicas dirigidas al profesorado a tiempo parcial.	PE060501-Promover, mediante la normativa que resulte oportuna, un uso de esta figura más acorde con su perfil profesional y práctico.	1	Normativa (Si / No)	2009, en función de la reforma de la LAU	Ordenación académica
	PE07.-Desarrollar las capacidades de gestión de los cargos académicos.	PE0701-Poner en marcha un programa de formación de cargos académicos.	PE070101-Formación básica en gestión administrativa y en dirección de universidades para los cargos académicos.	2	Nº de actividades formativas Nº total de horas de formación Nº de cargos académicos asistentes	Empezar en 2008 Incremento del 5% anual Incremento del 5% anual	Gerencia UDE

EJE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS	ACCIONES	PRIORIDAD	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES. Vicerrectorado-Servicio:
			PE070102-Entrenamiento en habilidades directivas.	2	Nº de actividades formativas Nº total de horas de formación Nº de cargos académicos asistentes	Empezar en 2008 Incremento del 5% anual Incremento del 5% anual	Gerencia
	PE08.-Un nuevo modelo de gestión de recursos humanos para el PAS, orientado a procesos y a competencias.	PE0801.-Potenciar el desarrollo de competencias transversales como el liderazgo, el trabajo en equipo, la gestión del cambio, la identificación de problemas, la creatividad, la gestión de proyectos, la calidad de servicio, la comunicación.	PE080101-Diseñar un programa de formación y entrenamiento en competencias transversales.	1	Nº de actividades formativas Nº total de horas de formación Nº de participantes	Empezar en 2008 Incremento del 5% anual Incremento del 5% anual	Gerencia
		PE0802-Definir los perfiles de competencias de los puestos de trabajo.	PE080201-Elaborar una nueva RPT, con mecanismos para su revisión/actualización periódica.	1	Nueva RPT en aplicación (Si / No)	Desde finales del 2007	Gerencia
		PE0803-Gestionar el conocimiento existente en el colectivo del PAS.	PE080301-Favorecer el acceso a las funciones, actividades, proyectos que se llevan a cabo en los distintos Servicios a través de las TICs.	2	Nº de comunicaciones para general conocimiento de las actividades, proyectos, etc. de los Servicios	A implementar en 2009	Gerencia
			PE080302-Accesibilidad a las competencias profesionales de las personas (saber lo que las personas saben y saben hacer) a través de una base de datos.	1	Creación de la base de datos (Si / No)	Empezar en 2008	Gerencia

EJE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS	ACCIONES	PRIORIDAD	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES. Vicerrectorado-Servicio:
	PE09.-Mejorar la formación del PAS, con programas más eficaces.	PE0901-Profesionalizar la gestión de la formación.	PE090101-Dotación de un personal técnico que lidere la formación: estudio de necesidades, búsqueda de medios, ejecución de los programas y evaluación de sus resultados.	1	Dotación en RPT (Sí / No)	2008	Gerencia
			PE090102-Promover actividades formativas conjuntas para PDI y PAS en aquellos temas de interés común (diplomados, aplicaciones informáticas, seguridad e higiene, etc.).	2	Nº de actividades formativas conjuntas	Comenzar en 2008	Gerencia
		PE0902-Promover una formación más específica (adaptada) a las necesidades del puesto de trabajo.	PE090201-Oferir formación con base en un análisis previo del perfil de los puestos de trabajo y las competencias que requieren.	1	Plan de formación con base en el perfil de competencias de los puestos de trabajo (Sí / No)	Comenzar en 2008	Gerencia
			PE090202- Impulsar la certificación de competencias.	2	Nº de PAS /año que acreditan sus competencias a través de CERTICAP u otros procedimientos	Incremento del 5% anual	Gerencia
			PE090203-Establecer como obligatorias determinadas actividades formativas.	2	Nº de actividades formativas obligatorias	Comenzar en 2008	Gerencia
			PE090204-Promover la formación semipresencial u online a través del Campus Virtual, con una oferta de cursos de teleformación específica.	2	Nº de cursos online PAS inscrito (nº) Nº de PAS inscrito que finalizan con éxito su formación /Nº de PAS inscrito	Comenzar en 2008 Incremento del 5% anual Al menos mantener	Gerencia TIC-Enseñanza Virtual

EJE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS	ACCIONES	PRIORIDAD	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES. Vicerrectorado-Servicio:
			PE090205-Establecer mecanismos de reconocimiento de la formación que, satisfaciendo determinados requisitos, se haga externamente (fuera de la Universidad).	2	Existencia de estos mecanismos (Si / No)	2009	Gerencia
			PE090206-Facilitar la disponibilidad de aulas de formación para el PAS.	2	Existencia de aulas de formación específicamente destinadas al PAS (Si / No)	2008	Infraestructura Gerencia
			PE090207-Promover la colaboración con otras administraciones para el establecimiento de planes de formación conjuntos.	2	Nº de planes de formación conjuntos	Comenzar en 2008	Gerencia
	PE10.-Aumento del número de estudiantes que realizan prácticas profesionales.	PE1001-Facilitar el acceso y su adecuación a las necesidades formativas.	PE100101-Impulsar la colaboración con las empresas para incrementar las prácticas de los estudiantes.	1	Nº de convenios anuales Nº de estudiantes que han realizado prácticas en empresas	Incremento del 5% anual Incremento progresivo	Estudiantes-Empleo Postgrado-Estudios de Postgrado y Títulos Propios
			PE100102-Mejorar los mecanismos de seguimiento y control de las prácticas.	1	Nº de contactos con empresas y con estudiantes en prácticas	Incremento del 5% anual	Estudiantes-Empleo Postgrado-Estudios de Postgrado y Títulos Propios
			PE100103-Estudiar vías para que estudiantes que trabajan puedan acceder a prácticas profesionales acordes con la titulación que cursan.	2	Cambio en la normativa (Si / No)	2008	Estudiantes-Empleo Postgrado-Estudios de Postgrado y Títulos Propios

EJE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS	ACCIONES	PRIORIDAD	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES, Vicerrectorado-Servicio:
Los RECURSOS FINANCIEROS (el objetivo último perseguido es incrementar la capacidad financiera de la Universidad y reducir su endeudamiento)	RF01- Optimización de resultados vinculados a financiación de la Junta de Andalucía, conforme al contrato-programa y modelo de financiación en vigor (2007-2011).	RF0101-FORMACIÓN: Adecuación de las estructuras de formación para la plena implantación del Sistema de Innovación Docente en 2011.	Las contempladas cada año en el contrato-programa	1	Los establecidos en el modelo de financiación	Las establecidas cada año en el contrato-programa	Ordenación académica Gerencia
		RF0102-FORMACIÓN: Mejorar la eficiencia en el gasto por titulaciones.	"	1	"	"	Ordenación académica Gerencia
		RF0103-FORMACIÓN: Conseguir la plena implantación del Sistema de Innovación Docente y Digital en la totalidad de las titulaciones en 2011.	"	2	"	"	TIC-Innovación Docente- Enseñanza Virtual
		RF0104-FORMACIÓN: Excelencia y calidad docente. Que la sociedad tenga una visión de calidad y excelencia de la Universidad (en 2011).	"	2	"	"	TIC-Innovación Docente- Enseñanza Virtual
		RF0105-FORMACIÓN: Excelencia final del proceso formativo. Plena inserción laboral de los egresados y mejora de la eficiencia interna del proceso formativo (en 2011).	"	2	"	"	Estudiantes- Empleo TIC-Calidad
		RF0106-FORMACIÓN: Bilingüismo del alumnado. Que la totalidad del alumnado, al finalizar, tenga al menos un conocimiento acreditado de un segundo idioma (en 2011).	"	1	"	"	RRII

EJE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS	ACCIONES	PRIORIDAD	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES, Vicerrectorado-Servicio:
		RF0107-FORMACIÓN: Estudios de postgrado de calidad acreditada. Que la totalidad de las enseñanzas de postgrado estén acreditadas en 2011.	"	2	"	"	Postgrado
		RF0108-INVESTIGACIÓN: Incrementar la actividad de I+D+i y su excelencia. A 2011, incrementar un 20% el valor resultante de la suma ponderada del grupo de indicadores de los méritos curriculares del personal docente e investigador, respecto a los datos de partida de 2006.	"	2	"	"	Investigación
		RF0109-INVESTIGACIÓN: Puntuación PAIDI. A 2011, que la puntuación media de los grupos de investigación alcance un mínimo de 25 puntos de excelencia sobre los 32 posibles, ponderado con la capacidad de transferencia por rama de conocimiento.	"	2	"	"	Investigación
		RF0110-INVESTIGACIÓN: Incrementar los derechos liquidados procedentes de la investigación y de la transferencia de conocimiento. En 2011, incremento de los ingresos por investigación y transferencia de tecnología hasta duplicar los obtenidos en 2006.	"	1	"	"	Investigación

EJE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS	ACCIONES	PRIORIDAD	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES, Vicerrectorado-Servicio:
		RF0111-INVESTIGACIÓN: Mejorar el acceso al mercado laboral del personal investigador e incrementar la transferencia de tecnología entre Universidad y Empresa. En 2011, alcanzar un incremento del número de empresas basadas en el conocimiento y del volumen de doctores/as que acceden al mercado laboral hasta duplicar los existentes al principio del modelo.	"	2	"	"	Investigación
		RF0112-INVESTIGACIÓN: Participación de la mujer. Que al final del periodo (2011), al menos el 20% de las cátedras y puestos de responsabilidad principal en los grupos de investigación estén ocupados por mujeres.	"	3	"	"	Investigación
		RF0113-INNOVACIÓN: Implantación de las TIC's. Plena incorporación de las TIC's al hacer universitario: formación, investigación y gestión. Plena operatividad del campus virtual (en 2011).	"	2	"	"	TIC-SIC- Enseñanza Virtual
		RF0114-INNOVACIÓN: Sistemas de gestión por procesos y competencias. Desarrollo e implantación completa de sistemas de gestión por procesos y por competencias (en 2011).	"	1	"	"	Gerencia

EJE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS	ACCIONES	PRIORIDAD	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES. Vicerrectorado-Servicio:
		RF0115-INNOVACIÓN: Globalización de la actividad docente e investigadora. Consegir, en 2011, que el 5% del profesorado y el 10% del alumnado procedan de otros países.	"	2	"	"	RRII
		RF0116-INNOVACIÓN: Conexión con el tejido productivo. Consegir que, en 2011, el 20% del total de alumnado egresado en los tres años siguientes a la graduación creen su propia empresa y que el 20% del profesorado desarrolle colaboración estable con el tejido productivo.	"	1	"	"	Estudiantes- Empleo Investigación
		RF0117-INNOVACIÓN. Participación de la mujer en los órganos de gestión y dirección de la Universidad. Que la participación de la mujer en los órganos de gestión y dirección de la Universidad sea superior al 40% del total, en 2011.	"	3	"	"	Consejo de Dirección
	RF02-Diversificar las fuentes de ingresos, incrementando la financiación privada.	RF0201-Potenciar la orientación al mercado, poniendo en mayor valor los recursos tangibles e intangibles de la Universidad.	RF020101-Promover una acción comercial activa del capital intelectual que atesora la Universidad (capital humano -PDI y PAS-, capital tecnológico de los grupos de investigación, etc.).	1	Importe de los recursos externos captados via contratos y convenios con empresas y otras organizaciones /año	Incremento del 10% anual	Investigación-OTRI

EJE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS	ACCIONES	PRIORIDAD	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES, Vicerrectorado-Servicio:
			RF020102-Promover una acción comercial activa de las infraestructuras (docentes, de investigación, deportivas, etc.) para su rentabilización en los periodos de subocupación de las mismas.	1	Importe de los ingresos generados por la utilización de las infraestructuras de la Universidad por usuarios/as externos	Incremento del 5% anual	Infraestructura
			RF020103-Elaborar un plan de marketing para la puesta en valor de la marca Universidad de Huelva.	2	Plan de marketing (aprobado, Si / No)	2009	Gabinete Rector Gerencia
		RF0202-Definir una estructura organizativa clara que impulse las relaciones Universidad-Empresa.	RF020201-Puesta en marcha efectiva de la Corporación y de la Fundación de la Universidad de Huelva.	2	Puesta en marcha de la Corporación (Si / No) Puesta en marcha de la Fundación (Si / No)	2008 2008	Consejo de Dirección y Consejo Social
			RF020202-Definir el modelo organizativo y de funcionamiento integrado de todas las estructuras de relación con la empresa (UHU +Corporación+Fundación).	1	Definición del modelo (Si / No)	2009	Gerencia
		RF0203-Promover los patrocinios-colaboraciones externas a través de un mayor acercamiento a la sociedad y sus instituciones.	RF020301-Creación de un Consejo Asesor de ex alumnos-as de la Universidad de contrastado relieve profesional.	3	Creación del Consejo (Si / No)	2009	Estudiantes Postgrado
			RF020302-Estudiar y definir el marco normativo dentro del cual se podría permitir publicidad en los campus y sus edificios.	2	Normativa (Si / No) Ingresos captados por publicidad	2009 Incremento del 5% anual	Gerencia Secretaría General

EJE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS	ACCIONES	PRIORIDAD	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES. Vicerrectorado-Servicio:
	RF03-Mayor eficiencia en la gestión del gasto.	RF0301-Racionalizar el capítulo 1 del presupuesto.	RF030101-Adaptación de la estructura de formación conforme a las previsiones del nuevo modelo de financiación.	1	Nº de titulaciones adaptadas	Empezar en el año académico 2008-09	Ordenación académica
		RF0302-Promover la cultura de la corresponsabilidad en el gasto (gasto responsable) y en la generación de ingresos.	RF030201-Implantación de la contabilidad analítica o de costes.	1	Sí / No	Empezar en 2008	Gerencia
			RF030202-Establecimiento de contratos-programa con las Unidades de Gasto (Centros, Departamentos, Grupos de Investigación, Servicios) congruentes con los objetivos del plan estratégico institucional y del modelo de financiación de las Universidades andaluzas (ver PR07).	1	% de Unidades de Gasto (desglosar) con contrato-programa Nº de contratos-programa firmados	100% en 2011 Incremento de, al menos, un 10% anual	Gerencia
		RF0303-Promover el ahorro energético y la utilización de energías renovables.	RF030301-Realización de una auditoría energética.	2	Sí / No	2009	Infraestructura
			RF030302-Elaboración de un plan de ahorro energético, que incluya acciones de sensibilización en esta materia.	2	Plan de ahorro (Sí / No) Nº de acciones de sensibilización /año	2010 Incremento de un 10% anual	Infraestructura
		RF0304-Profesionalizar la gestión de la Universidad.	RF030401-Incrementar la cualificación de los gestores/as a través de la formación.	2	Nº de horas ofertadas de formación directiva Nº de asistentes	Incremento del 10% anual Incremento del 10% anual	Gerencia
		RF0305-Generar economías de escala.	RF030501-Obtención de economías a través de una mayor centralización de las compras.	1	Estudio centralización compras (Sí / No)	2008	Gerencia
			RF030502-Estudiar las posibilidades del software libre.	3	Estudio (Sí / No)	2008	TIC-SCI

### 8. Implantación y control: el cuadro de mando integral institucional

Se elaborará un cuadro de mando institucional (a modo de Cuadro de Mando Integral) con los indicadores fundamentales para el seguimiento y verificación anual del grado de cumplimiento de las metas previstas en el plan; servirá, pues, para la rendición de cuentas y para la toma de decisiones en los órganos de dirección y gobierno universitarios, a partir de una perspectiva integradora y global.

Esta herramienta vendrá apoyada en la plena operatividad y fiabilidad de un sistema de información para la gestión universitaria. Asimismo, los progresos en la implantación de la contabilidad financiera y la contabilidad analítica aportarán mayor base al análisis estratégico y a la actualización dinámica del plan, actuando como un sistema integrado de dirección estratégica.

Este esfuerzo irá acompañado del necesario alineamiento de la organización como un todo a través de sus unidades, tal y como se expresa en el epígrafe que sigue.

### 9. El despliegue del plan

La puesta en marcha de un sistema de dirección estratégica para la Universidad como un todo requiere un adecuado despliegue del plan estratégico institucional hacia sus unidades orgánicas, de forma tal que éstas queden alineadas con los objetivos, líneas de acción y prioridades de la organización en su conjunto. A tal fin se prevé el establecimiento progresivo de contratos-programa negociados con los centros de gasto, a modo de planes estratégicos para los mismos que propicien una dirección orientada a objetivos, con financiación afectada a los resultados alcanzados.

## 10. Anexos

### 1. Misión, visión y valores de la Unidad para la Dirección Estratégica (UDE)

#### 1.1. Misión

La UDE es un órgano staff (de apoyo) de la Universidad de Huelva que depende orgánicamente del Rector y funcionalmente del Vicerrectorado encargado de la Planificación Estratégica de la Universidad. Tiene un carácter técnico y profesional, no político.

Su misión será la de asesorar técnicamente el plan estratégico y la implantación de la Dirección Estratégica en la Universidad, así como de su posterior seguimiento, guiando dicho proceso y asistiendo a los órganos de gobierno de la misma. Para esta tarea de conducción se valdrá del Personal de Administración y Servicios que le sea asignado.

Al frente de dicha Unidad estará un Comisionado, designado por el Rector, que no tendrá la consideración de cargo académico, si bien constará en su Hoja de Méritos y Servicios a los efectos oportunos.

#### 1.2. Visión

Esta Unidad aspira, desde su asistencia técnica, a que la Universidad de Huelva sea reconocida entre sus pares por llevar a cabo una gestión basada en los principios de la Dirección Estratégica, que podrían sintetizarse en los siguientes:

- Actitud proactiva, anticipadora.
- Análisis sistemático del entorno, para la identificación de amenazas y oportunidades.
- Análisis sistemático de las variables internas fundamentales, para conocer en cada momento las fortalezas y debilidades de la institución.

- La construcción de un sistema de información para la toma de decisiones estratégicas, a modo de cuadro de mando con los indicadores básicos a considerar.
- La definición de una estrategia para la institución a medio y largo plazo, que oriente la toma de decisiones y que permita la convergencia de esfuerzos de todas las unidades e individuos que forman parte de la Universidad.

Desde estos principios se pretende contribuir a mejorar la eficacia y eficiencia de la organización, desde un sentido de responsabilidad social.

### 1.3. Valores

El funcionamiento de esta unidad estará orientado por los siguientes valores: lealtad institucional, impulso y dinamización institucional, participación, transparencia y confianza, aprendizaje y mejora continua.

## 2. FODA. Resultado del cuestionario a la Comunidad Universitaria

(135 respuestas, valores medios sobre 5; cerrado a 31-7-06)

FORTALEZAS	GRADO DE ACUERDO
F1.-Tamaño (no masificación, capacidad de respuesta a los cambios). Baja ratio alumnado//profesorado.	<u>3.92</u>
F2.-Condiciones favorables para afrontar el tránsito al EEES (experiencias piloto, oferta de prácticas en empresas,...).	3.17
F3.-En general, instalaciones relativamente nuevas y con capacidad para absorber crecimientos futuros.	3.76
F4.-Integración en la comunidad local y respaldo de las instituciones sociales.	3.47
F5.-Personal (tanto Docente e Investigador como de Administración y Servicios) mayoritariamente joven, dinámico y comprometido.	3.61
F6.-Infraestructuras de apoyo a la docencia y la investigación razonablemente buenas (Internet, Wi-Fi, biblioteca de manuales y especializada, recursos electrónicos), excepto el aulario (inadaptado a grupos pequeños).	3.62
F7.-En I+D+i contamos con equipos de investigación consolidados.	<u>3.13</u>
F8.-Cualificación del PDI, con un incremento continuado del porcentaje de doctores/as.	3.55
F9.-La vinculación con empresas e instituciones para la realización de prácticas.	3.23
<b>Media</b>	<b>3.50</b>

DEBILIDADES	GRADO DE ACUERDO
D1.-Falta de especialización, tanto en el mapa de titulaciones como en la investigación.	3.70
D2.-Ausencia de un sistema de dirección estratégica que oriente y dé coherencia a la toma de decisiones, así como de un proyecto colectivo explícito ampliamente compartido por la comunidad universitaria y la sociedad onubense.	4.02
D3.-Deseconomías de dispersión (cuatro campus).	3.91
D4.-Alto endeudamiento.	4.14
D5.-Escasa diversificación de las fuentes de ingresos.	4.01
D6.-Falta de unos canales de comunicación eficaces, tanto internos como externos (en este último caso más allá del ámbito local y provincial).	3.80
D7.-Insuficiente cultura de investigación y de transferencia de sus resultados en determinados campos científicos. El vínculo con las empresas de nuestro entorno más próximo es insuficiente a nivel investigador.	4.13
D8.-Insuficiente proyección y movilidad internacional, tanto de alumnado como de profesorado.	4.10
D9.-No existen procedimientos formales para recabar la opinión, evaluar la satisfacción y recoger sugerencias del PDI y del PAS.	4.15
D10.-El seguimiento y conocimiento de los egresados no es lo suficiente continuo y sistemático, ni alimenta suficientemente a las respectivas titulaciones en sus esfuerzos de mejora.	3.91
D11.-Escaso dominio de idiomas, a nivel general de la Universidad.	<u>4.37</u>
D12.-El seguimiento de las prácticas de los alumnos y la capacidad de asegurar un buen aprovechamiento de las mismas, en especial de las no curriculares, no es, en general, satisfactorio.	<u>3.55</u>
D13.-Carencia de un sistema de información para la gestión universitaria que evite los problemas de dispersión y fiabilidad de las fuentes actuales de datos e información.	4.03
D14.-Insuficiente permeabilidad interdisciplinar, a todos los niveles (docente, investigador y de gestión).	3.92
D15.-En materia de recursos humanos, falta de adecuación entre las necesidades de la Universidad y los recursos con los que cuenta, cuantitativos y cualitativos.	4.05
<b>Media</b>	<b>3.99</b>

AMENAZAS	GRADO DE ACUERDO
A1.-La insuficiente coordinación entre todos los niveles educativos.	3.95
A2.-La diversidad de ofertas formativas no universitarias.	<u>3.33</u>
A3.-Diseño de la carrera del PDI poco orientada a la mejora de la docencia; ruptura del equilibrio entre investigación y docencia.	3.89
A4.-Las incertidumbres que el marco legal vigente generan en el personal (tanto PDI como PAS).	4.07
A5.-Financiación pública insuficiente.	<u>4.16</u>
A6.-El descenso demográfico en la cohorte de edad de nuevo ingreso a la Universidad.	3.95
A7.-Percepción social de una enseñanza universitaria demasiado teórica y con una limitada capacidad de dar respuesta a las necesidades del tejido productivo.	3.92
A8.-La proliferación de universidades y titulaciones online.	3.35
A9.- La capacidad de atracción de ciudades de nuestro entorno más próximo, con Universidades públicas y privadas.	3.67
A10.-En el marco de la adecuación al EEES, la dificultad de competir en postgrados en determinados campos científicos.	3.75
A11.-Carácter periférico de la ciudad y la provincia de Huelva, con una insuficiente red de comunicaciones.	3.90
A12.-La tradicional relación de empresas y otras instituciones onubenses con consultoras y personal investigador ajeno a la Universidad de Huelva.	3.86
A13.-Universidad periférica y poco conocida, que dificulta el establecimiento de alianzas.	3.80
<b>Media</b>	<b>3.82</b>

OPORTUNIDADES	GRADO DE ACUERDO
O1.-La convergencia hacia el Espacio Europeo de Educación Superior, si la organización logra dar una respuesta adecuada a la reforma de su oferta formativa.	3.90
O2.-Las posibilidades de relación que el Espacio Europeo de Educación Superior abre en todos los ámbitos (educativo, investigador y de gestión).	3.80
O3.-El impulso de la Administración autonómica a las relaciones Universidad-empresa.	3.55
O4.-La demanda de formación a lo largo de la vida.	3.97
O5.-Las necesidades de formación superior de la población inmigrante.	3.64
O6.-La formación multilingüe y la movilidad de estudiantes y profesorado.	4.02
O7.-El desarrollo de las TICs y su aplicación a la docencia, la investigación y la gestión, en especial a las enseñanzas semipresencial y online.	3.95
O8.-La demanda de formación doctoral en Portugal.	3.85
O9.-La captación de alumnado de postgrado en Hispanoamérica y el Magreb.	4.11
O10.-La masificación y saturación de universidades de nuestro entorno.	3.51
O11.-La progresiva configuración de Huelva como ciudad educadora.	<u>3.29</u>
O12.-Las expectativas de crecimiento económico y de empleo en la provincia, sobre todo en agroindustria y turismo, soportado en el dinamismo empresarial.	3.81
O13.-El interés creciente del sector productivo onubense por apoyarse en la Universidad.	3.72
O14.-Percepción del liderazgo cultural de la Universidad en la provincia por parte de la sociedad onubense.	3.64
O15.-Si se consiguen coordinar los esfuerzos y la complementariedad de las ofertas formativas, la sede de La Rábida de la Universidad Internacional de Andalucía generaría sinergias en beneficio mutuo.	3.89
O16.-El carácter fronterizo con Portugal favorece la cooperación con universidades lusas, en especial con las Universidades del Algarbe y el Instituto Politécnico de Beja.	<u>4.16</u>
O17.-Los lazos históricos, culturales y económicos con Hispanoamérica y el Magreb abren vías de cooperación con Universidades de esos territorios.	4.07
<b>Media</b>	<b>3.82</b>

### 3. FODA. Resultado del cuestionario al Consejo Social

(15 respuestas, valores medios sobre 5; cerrado a 27-2-07)

FORTALEZAS	GRADO DE ACUERDO
F1.-Tamaño (no masificación, capacidad de respuesta a los cambios). Baja ratio alumnado/profesorado.	<u>3,93</u>
F2.-Condiciones favorables para afrontar el tránsito al EEES (experiencias piloto, oferta de prácticas en empresas,...).	3,86
F3.-En general, instalaciones relativamente nuevas y con capacidad para absorber crecimientos futuros.	3,86
F4.-Integración en la comunidad local y respaldo de las instituciones sociales.	3,46
F5.-Personal (tanto Docente e Investigador como de Administración y Servicios) mayoritariamente joven, dinámico y comprometido.	3,06
F6.-Infraestructuras de apoyo a la docencia y la investigación razonablemente buenas (Internet, Wi-Fi, biblioteca de manuales y especializada, recursos electrónicos), excepto el aulario (inadaptado a grupos pequeños).	3,6
F7.-En I+D+i contamos con equipos de investigación consolidados.	<u>2,46</u>
F8.-Cualificación del PDI, con un incremento continuado del porcentaje de doctores/as.	3,33
F9.-La vinculación con empresas e instituciones para la realización de prácticas.	3,2
<b>Media</b>	<b>3,42</b>

DEBILIDADES	GRADO DE ACUERDO
D1.-Falta de especialización, tanto en el mapa de titulaciones como en la investigación.	3,46
D2.-Ausencia de un sistema de dirección estratégica que oriente y dé coherencia a la toma de decisiones, así como de un proyecto colectivo explícito ampliamente compartido por la comunidad universitaria y la sociedad onubense.	3,42
D3.-Deseconomías de dispersión (cuatro campus).	3,6
D4.-Alto endeudamiento.	4,26
D5.-Escasa diversificación de las fuentes de ingresos.	<u>4,4</u>
D6.-Falta de unos canales de comunicación eficaces, tanto internos como externos (en este último caso más allá del ámbito local y provincial).	3,66

D7.-Insuficiente cultura de investigación y de transferencia de sus resultados en determinados campos científicos. El vínculo con las empresas de nuestro entorno más próximo es insuficiente a nivel investigador.	4,2
D8.-Insuficiente proyección y movilidad internacional, tanto de alumnado como de profesorado.	4,21
D9.-No existen procedimientos formales para recabar la opinión, evaluar la satisfacción y recoger sugerencias del PDI y del PAS.	3,64
D10.-El seguimiento y conocimiento de los egresados no es lo suficiente continuo y sistemático, ni alimenta suficientemente a las respectivas titulaciones en sus esfuerzos de mejora.	3,8
D11.-Escaso dominio de idiomas, a nivel general de la Universidad.	4,33
D12.-El seguimiento de las prácticas de los alumnos y la capacidad de asegurar un buen aprovechamiento de las mismas, en especial de las no curriculares, no es, en general, satisfactorio.	3,46
D13.-Carencia de un sistema de información para la gestión universitaria que evite los problemas de dispersión y fiabilidad de las fuentes actuales de datos e información.	3,4
D14.-Insuficiente permeabilidad interdisciplinar, a todos los niveles (docente, investigador y de gestión).	3,6
D15.-En materia de recursos humanos, falta de adecuación entre las necesidades de la Universidad y los recursos con los que cuenta, cuantitativos y cualitativos.	<b>3,26</b>
<b>Media</b>	<b>3,78</b>

<b>AMENAZAS</b>	<b>GRADO DE ACUERDO</b>
A1.-La insuficiente coordinación entre todos los niveles educativos.	3,73
A2.-La diversidad de ofertas formativas no universitarias.	<b>2,93</b>
A3.-Diseño de la carrera del PDI poco orientada a la mejora de la docencia; ruptura del equilibrio entre investigación y docencia.	3,8
A4.-Las incertidumbres que el marco legal vigente generan en el personal (tanto PDI como PAS).	<b>2,93</b>
A5.-Financiación pública insuficiente.	3,4
A6.-El descenso demográfico en la cohorte de edad de nuevo ingreso a la Universidad.	3,33
A7.-Percepción social de una enseñanza universitaria demasiado teórica y con una limitada capacidad de dar respuesta a las necesidades del tejido productivo.	<b>4,13</b>
A8.-La proliferación de universidades y titulaciones online.	3,06

A9.-La capacidad de atracción de ciudades de nuestro entorno más próximo, con Universidades públicas y privadas.	3,66
A10.-En el marco de la adecuación al EEES, la dificultad de competir en postgrados en determinados campos científicos.	3,4
A11.-Carácter periférico de la ciudad y la provincia de Huelva, con una insuficiente red de comunicaciones.	3,6
A12.-La tradicional relación de empresas y otras instituciones onubenses con consultoras e investigadores ajenos a la Universidad de Huelva.	3,66
A13.-Universidad periférica y poco conocida, que dificulta el establecimiento de alianzas.	3,2
<b>Media</b>	<b>3,45</b>

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>GRADO DE ACUERDO</b>
O1.-La convergencia hacia el Espacio Europeo de Educación Superior, si la organización logra dar una respuesta adecuada a la reforma de su oferta formativa.	3,92
O2.-Las posibilidades de relación que el Espacio Europeo de Educación Superior abre en todos los ámbitos (educativo, investigador y de gestión).	3,92
O3.-El impulso de la Administración autonómica a las relaciones Universidad-empresa.	3,71
O4.-La demanda de formación a lo largo de la vida.	4,14
O5.-Las necesidades de formación superior de la población inmigrante.	3,42
O6.-La formación multilingüe y la movilidad de estudiantes y profesorado.	<b>4,28</b>
O7.-El desarrollo de las TICs y su aplicación a la docencia, la investigación y la gestión, en especial a las enseñanzas semipresencial y online.	3,92
O8.-La demanda de formación doctoral en Portugal.	3,28
O9.-La captación de alumnado de postgrado en Hispanoamérica y el Magreb.	<b>3,07</b>
O10.-La masificación y saturación de universidades de nuestro entorno.	3,14
O11.-La progresiva configuración de Huelva como ciudad educadora.	3,14
O12.-Las expectativas de crecimiento económico y de empleo en la provincia, sobre todo en agroindustria y turismo, soportado en el dinamismo empresarial.	3,35
O13.-El interés creciente del sector productivo onubense por apoyarse en la Universidad.	3,14
O14.-Percepción del liderazgo cultural de la Universidad en la provincia por parte de la sociedad onubense.	3,5
O15.-Si se consiguen coordinar los esfuerzos y la complementariedad de las ofertas formativas, la sede de La Rábida de la Universidad Internacional de Andalucía generaría sinergias en beneficio mutuo.	3,64

O16.-El carácter fronterizo con Portugal favorece la cooperación con universidades lusas, en especial con las Universidades del Algarbe y el Instituto Politécnico de Beja.	3,85
O17.-Los lazos históricos, culturales y económicos con Hispanoamérica y el Magreb abren vías de cooperación con Universidades de esos territorios.	3,57
<b>Media</b>	<b>3,59</b>

#### ***4. La Universidad de Huelva en cifras: principales magnitudes***

Se hace remisión al anuario estadístico en elaboración.

Al cuidado de la edición estuvo  
el Servicio de Publicaciones  
de la Universidad de Huelva