

PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE VALLADOLID (2008-2014)

ÍNDICE

1. ANTECEDENTES

- 1.1. Cambios en la educación superior española
- 1.2. Justificación de la planificación estratégica en la Universidad

2. PROCESO DE ELABORACIÓN

- 2.1. Fase inicial
- 2.2. Fase de elaboración
- 2.3. Fase de aprobación y difusión

3. PLAN ESTRATÉGICO

- 3.1. Misión
- 3.2. Visión
- 3.3. Valores
- 3.4. Ejes estratégicos
- 3.5. Objetivos estratégicos y operativos
- 3.6. Cuadros de mando
- 3.7. Revisión del plan

4. RELACIÓN DE PARTICIPANTES

1. ANTECEDENTES

El plan estratégico institucional de la Universidad de Valladolid supone una apuesta decidida por la planificación como sistema de apoyo a la toma de decisiones. Esta opción responde tanto al mandato de los estatutos de la UVa como al convencimiento de la necesidad de basarse en este instrumento de gestión para gobernar la Universidad. Así lo reconocen los estatutos de la UVa en su artículo 215, nº 2:

Para el logro más efectivo, eficaz y eficiente de sus fines, la Universidad de Valladolid se dotará de un plan estratégico, especificando en él sus objetivos y prioridades, políticas generales, líneas de acción, programación de actuaciones y mecanismos de evaluación de los resultados alcanzados.

1.1. CAMBIOS EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR ESPAÑOLA

El contexto en el que la UVa desarrolla su actividad es un entorno de incertidumbre, resultado de continuos cambios. Como factor principal de esta realidad cambiante a la que se enfrenta la universidad española destaca la reforma del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). Pero a este reto se añaden otros tantos factores relevantes como, por ejemplo, la presencia de nuevas universidades, el cambio normativo, el incremento de la competencia internacional dada la creciente movilidad geográfica de estudiantes o la reducción del número de estudiantes que acceden a este tipo de educación.

A estas circunstancias debe añadirse la intención manifestada por los poderes públicos de fomentar la financiación de la universidad sobre la base de criterios de calidad y cumplimiento de objetivos, así como la creciente exigencia de rendir cuentas a la sociedad sobre su función dinamizadora del desarrollo económico. Tales requisitos explican que la gestión de la educación superior se ha vuelto mucho más compleja que en épocas anteriores, donde predominaban los factores de estabilidad y sencillez. Los métodos que antes eran válidos hoy en día resultan insuficientes; ahora más que nunca, el crecimiento de una universidad puede suponer el declive de otras, por lo que comportamientos meramente vegetativos llevarán a quien los adopte a una situación de empeoramiento relativo.

1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNIVERSIDAD

Para hacer frente a estos nuevos desafíos, en los últimos años se han venido aplicando diferentes técnicas de gestión en las universidades, entre las que destaca la planificación estratégica: un sistema de dirección que permite incorporar los resultados de las evaluaciones formales del entorno y de las circunstancias internas de la universidad a la formulación de sus principales objetivos, estrategias y acciones. La planificación estratégica se presenta como un instrumento que orienta las decisiones y las acciones para conducir a la institución hacia los objetivos que pretende alcanzar.

En este sentido, cabe señalar que la Conferencia de Rectores (CRUE) ha manifestado su confianza en esta técnica de gestión, por lo que ha instado a las universidades a que asuman e incorporen la planificación estratégica como parte de su proceso de dirección. Las universidades españolas han respondido positivamente a este llamamiento, y hoy son mayoría las que cuentan con un plan estratégico o han puesto en marcha su elaboración.

El plan, como documento en el que se materializa el proceso, debe ser el marco de referencia para la toma de decisiones. Por cuanto define el futuro deseado por la institución y las acciones necesarias para lograr ese futuro, proporciona criterio y orientación a los actuales y futuros gestores. Más concretamente, se confía en el plan como el medio que ha de posibilitar el fortalecimiento de los equipos de gobierno de la universidad orientando su gestión hacia la consecución de estándares elevados de calidad docente e investigadora. Los principales propósitos del plan estratégico son: dar coherencia y visión de futuro a los esfuerzos de la organización superando la visión del corto plazo, mejorar la eficacia de las decisiones, facilitar la comunicación entre el equipo de dirección y, en suma, conseguir que el personal de la universidad comparta unos mismos objetivos.

Obviamente la planificación estratégica no es una varita mágica; existen riesgos asociados a este proceso. Por ejemplo, puede devenir en una creciente centralización de la gestión o en una excesiva burocratización. Además, el proceso puede verse frenado por la renuencia del personal a implicarse en su desarrollo. De otro lado, para lograr los objetivos deseados con el plan es necesario que durante su elaboración y ejecución no decaiga la apuesta realizada, que los representantes institucionales asuman el liderazgo del proyecto, que exista cierta capacidad y voluntad para redefinir los parámetros que configuran el diseño del plan y las políticas de la universidad, que la alta dirección modifique sus comportamientos para adecuarlos a una nueva cultura directiva, que se asignen recursos al nuevo modelo, que exista un exhaustivo plan de comunicación y de formación de los recursos humanos y que se logre un amplio consenso en el

seno de la comunidad universitaria. En definitiva, son muchos los condicionantes del éxito de un plan.

A tenor de lo dicho, hemos de concluir que, si bien un buen plan estratégico supone un enorme potencial como herramienta de apoyo a la mejora de la universidad, el aprovechamiento de este potencial exige afrontar ciertos riesgos y no decaer en el intento para que todos los factores institucionales sean convenientemente tratados en pro del éxito. La planificación estratégica requiere largos esfuerzos, a los que la Universidad de Valladolid se enfrenta con la confianza de que este proceso contribuya a situarla en una posición de ventaja competitiva en un entorno donde la rivalidad entre los centros de educación superior es cada vez mayor. Otras unidades organizativas de la UVa pioneras en materia de planificación (como por ejemplo la Biblioteca Universitaria, el Parque Científico, la titulación de Enfermería o los Servicios de Gerencia) han demostrado que este esfuerzo es posible y fructífero para la institución.

2. PROCESO DE ELABORACIÓN

En este punto se presenta el proceso de elaboración del primer plan estratégico de la UVa para el periodo 2008-2014. Como se desprende de la lectura de la siguiente información, el plan se ha elaborado en el interior de la institución. En esta decisión han pesado de forma fundamental dos factores: impulsar la participación de la comunidad universitaria (de manera que la mayoría de los responsables de la ejecución del plan han podido implicarse en su elaboración) y permitir que la experiencia acumulada de todo el proceso (*know-how*) se quede en la institución.

En la elaboración del plan pueden distinguirse tres fases: en la fase inicial se sentaron las bases del proceso; la segunda se ha centrado en la propia elaboración del plan; y a la tercera fase le corresponde la aprobación y difusión del plan a la comunidad universitaria.

2.1. FASE INICIAL

La fase inicial supuso el diseño de las bases metodológicas que han servido de guía durante la elaboración del plan. En este sentido se planificaron varias etapas y se ideó el organigrama que habría de regir el proceso. Paralelamente se estableció el plan de comunicación y se realizó un análisis del entorno general y específico de la UVa.

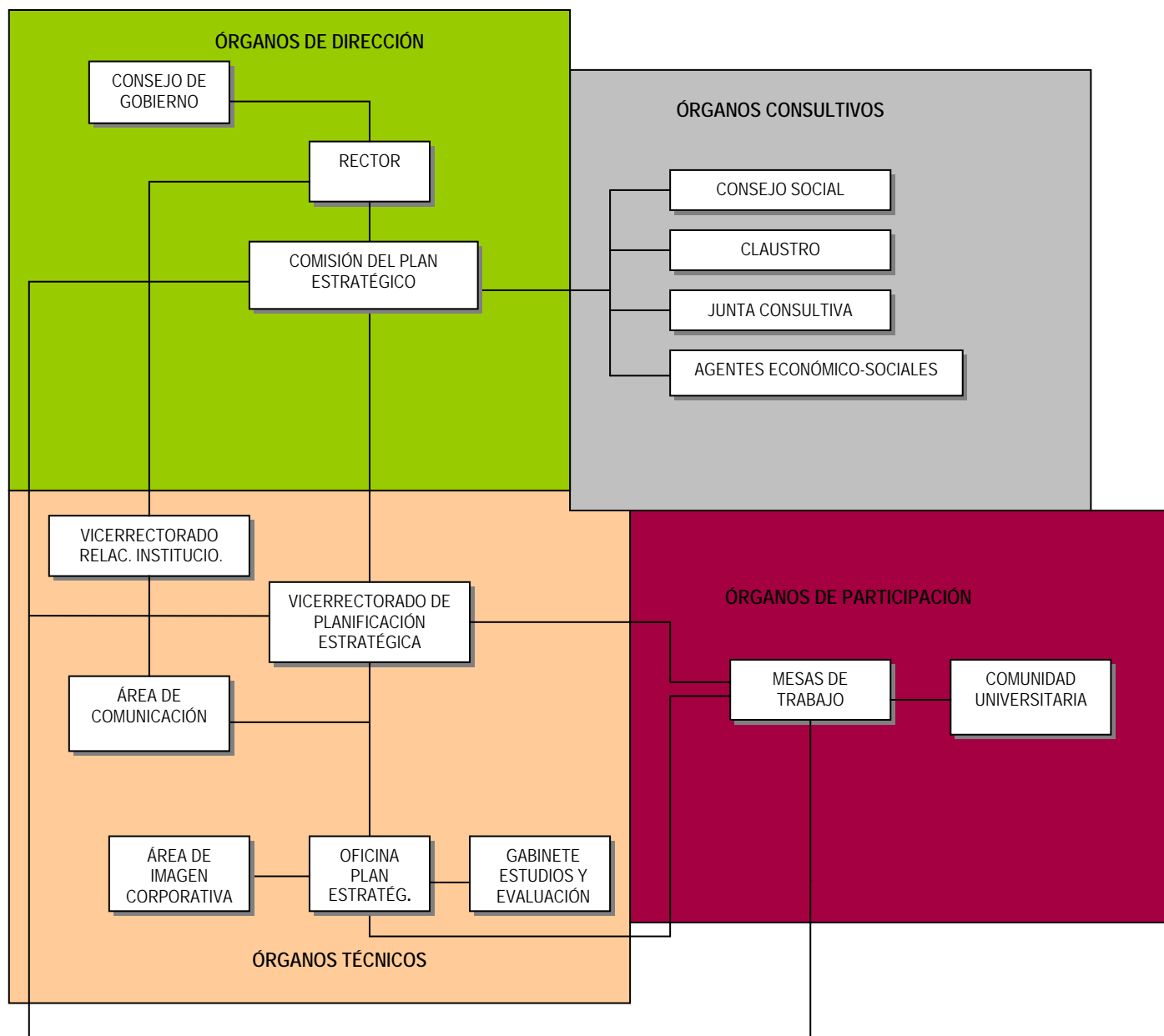
2.1.1. Elaboración y difusión de las bases

En septiembre de 2006 el equipo de gobierno de la UVa puso en marcha el proceso de elaboración del plan. Como ya hemos señalado, el primer paso fue sentar las bases que iban a sustentar el desarrollo. Estas bases fueron discutidas internamente y aprobadas en el Consejo de Gobierno de la UVa. A continuación se presentaron al Claustro, al Consejo Social y a la Junta Consultiva y se celebró un acto de difusión del documento en cada uno de los cuatro campus de la Universidad de Valladolid.

2.1.2. Organigrama del proceso de planificación

La estructura organizativa en la que se ha apoyado la elaboración del plan ha estado configurada por cuatro tipos de órganos: de dirección, consultivos, de participación y técnicos. Los vínculos de dependencia e interdependencia entre estos órganos se presentan en la Figura 1.

FIGURA 1
Organigrama del proceso de elaboración del plan estratégico



- **Órganos de dirección.** *Consejo de Gobierno, Comisión del Plan Estratégico, Rector*

El Consejo de Gobierno ha sido el órgano de dirección encargado del análisis, debate y aprobación de las bases para la elaboración del plan estratégico y del propio plan

estratégico, en el que, además de la misión, la visión, los ejes de actuación, los objetivos estratégicos y operativos de la UVa, se incluyen las acciones encaminadas al logro de esos objetivos.

Además, el Consejo de Gobierno ha tenido la función específica de aprobar la Comisión del Plan Estratégico. Esta comisión ha estado integrada por el Rector –en calidad de Presidente–, el Vicerrector de Planificación Estratégica –que ha ejercido de Vicepresidente–, y el Secretario General –también Secretario de la Comisión del Plan. El resto de miembros, hasta un total de 34, han sido: el Equipo de Gobierno de la UVa, cinco Decanos o Directores de Centro, cinco Directores de Departamento, un Director de Instituto, tres claustrales, tres estudiantes, dos PAS, el Presidente del Consejo Social y el Presidente de la Fundación General. Sus nombres aparecen recogidos en el apartado final de este documento, en el que, además, se detalla el resto de participantes en las diferentes partes del proceso.

Con el nombramiento y constitución de la Comisión del Plan Estratégico comienza el trabajo encaminado a definir los elementos constitutivos del plan: la misión, la visión, los ejes, los objetivos y las acciones. El Rector, como Presidente de esta Comisión, ha sido el encargado de dirigir el proceso y de reunir a la Comisión Asesora de Agentes Económico-Sociales, a la que posteriormente aludiremos.

- **Órganos consultivos.** *Claustro, Consejo Social, Junta Consultiva, Agentes Económico-Sociales.*

Los órganos consultivos, aunque no han intervenido directamente en la elaboración del plan, han jugado un papel relevante durante el proceso de planificación. En estos órganos se presentaron y discutieron las bases y los documentos parciales obtenidos durante el proceso. Posteriormente, se redactaron informes para ser discutidos por la Comisión del Plan con el fin de decidir su aceptación.

- **Órganos de participación.** *Mesas de trabajo (comunidad universitaria).*

Con el propósito de garantizar que todos los miembros de la comunidad universitaria pudieran participar en el proceso y dar a conocer sus propuestas, se constituyeron varias mesas de trabajo. Las iniciativas de estas mesas, evaluadas, integradas y sintetizadas por la Comisión del Plan Estratégico, configuran el núcleo central del plan.

- **Órganos técnicos.** *Oficina del Plan Estratégico, Gabinete de Estudios y Evaluación, Área de Imagen Corporativa y Área de Comunicación.*

Los órganos técnicos dependientes del Vicerrectorado de Planificación Estratégica (Oficina de Plan Estratégico, Gabinete de Estudios y Evaluación y Área de Imagen Corporativa) y del Vicerrectorado de Relaciones Institucionales (Área de Comunicación), se han encargado de dar apoyo a los órganos de dirección y participación en cuantas tareas han sido requeridos. Sus principales responsabilidades han sido las siguientes: coordinar las distintas fases del proceso, desarrollar el calendario establecido, mantener la comunicación entre los grupos implicados y, sobre todo, coordinar cada una de las subcomisiones encargadas de la elaboración de los cuadros de mando de cada eje. Los nombres de los miembros de la Comisión Técnica se citan al final de este documento.

2.1.3. Plan de comunicación del proceso

En la fase inicial se perfiló la política de comunicación del proceso de planificación. En concreto, se elaboró todo el material publicitario (logo, cartelería y papelería) y se diseñó la página web del plan. En la web, sobre cuya creación se informó a la comunidad universitaria, aparecía desde el principio una dirección de correo electrónico con la indicación de que cualquier miembro de la UVa podía dejar sus sugerencias u opiniones o formular preguntas a la unidad técnica encargada del proceso de elaboración del plan.

La página web también ha sido el soporte de transmisión de los resultados del trabajo de la Comisión del Plan Estratégico. La misión, visión, valores y objetivos estratégicos y operativos definidos durante las sesiones de trabajo de la Comisión han podido ser descargados en la web. Las sugerencias derivadas de su lectura, enviadas a través del correo electrónico antes mencionado, se han sometido a discusión en las reuniones de la Comisión del Plan.

Posteriormente, a petición de algunos miembros de las mesas de trabajo, se habilitó un foro de discusión para cada uno de los ejes estratégicos con el fin de que pudieran intervenir los integrantes de las mesas que todavía deseaban expresar otras opiniones adicionales. De nuevo, las conversaciones mantenidas en los foros fueron facilitadas a los miembros de la Comisión del Plan para su valoración.

2.1.4. Proyecto de análisis del entorno general y específico

Paralelamente a la elaboración de las bases, se planteó la necesidad de analizar el entorno general y específico de la UVa al objeto de que, al comienzo de la elaboración del plan, estuviera clara la realidad de la que se partía. Para la adjudicación de este trabajo se realizó un concurso interno. El informe fue presentado a finales de febrero de 2007. Sus autores figuran en el apartado de la relación de participantes que se adjunta al final de este documento.

La previsión de escenarios de futuro hasta 2014 comienza con un listado de variables generales relevantes para la Universidad, clasificadas por contenidos. A continuación, se determina el intervalo de valores que se puede presentar en el futuro y las probabilidades de ocurrencia de esos valores. A partir de aquí se elaboran los escenarios (el primero de los cuales es el más probable, y así sucesivamente). Construidos los escenarios, se extraen del análisis las conclusiones sobre las amenazas y oportunidades que el entorno general ofrece a la Universidad de Valladolid.

Respecto al análisis del entorno específico en el que se enmarca la actividad de la UVa, el primer paso fue definir el sector que se analiza y conocer las universidades que forman parte de él. El conocimiento individual es importante para poder determinar más adelante las ventajas o desventajas competitivas con las que cuenta la UVa. Un estudio individualizado puede dar las pautas para tomar las decisiones de cooperación con otras universidades en aspectos que se consideren de interés para ambas partes. No obstante, dado el amplio número de universidades españolas, para reducir la complejidad del análisis se establecieron grupos estratégicos. Además, se desarrolló un análisis de eficiencia que permite evaluar las ventajas y desventajas competitivas de la UVa en función de diversas variables y de diferentes universidades. La conclusión final de este trabajo es un esquema de las amenazas y oportunidades que el entorno específico depara a la Universidad de Valladolid.

2.2. FASE DE ELABORACIÓN

Esta segunda fase comprende un conjunto de reuniones intensivas de la Comisión del Plan Estratégico, la constitución de mesas de trabajo integradas por los miembros de la comunidad universitaria que lo solicitaron y el retorno al trabajo de la Comisión –en forma de subcomisiones– al objeto de perfilar los cuadros de mando de cada eje.

2.2.1. Reuniones intensivas de la Comisión del Plan Estratégico

Concluida la fase inicial de preparación del proceso y una vez constituida la Comisión del Plan, se fijó un calendario intensivo de reuniones para avanzar en la confección de plan. Las reuniones tuvieron lugar las semanas del 26 al 30 de marzo y del 9 al 13 de abril de 2007. Durante estas dos semanas la Comisión se encargó de definir la misión, la visión, los ejes y los objetivos estratégicos y operativos para la institución. Previamente se hizo una autoevaluación con el modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) de la situación interna de la organización, que concluyó con un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

En la segunda semana (el día 11 de abril) se convocó a los Decanos y Directores de Centro con el fin de presentarles los resultados parciales alcanzados hasta ese momento. En el mes de junio, se organizaron dos jornadas de formación en Dirección Estratégica dirigidas a Decanos y Directores de Centro, Directores de Departamento e Instituto y Jefes de Servicio con el objetivo de explicar las nociones teóricas de la planificación estratégica. La relación de asistentes se presenta al final de este documento.

2.2.2. Constitución de mesas de trabajo

El siguiente paso, una vez fijados los objetivos, consistió en determinar las acciones concretas que permiten la ejecución del plan. Esta fase se abrió a la participación de la comunidad universitaria. Se fijó un calendario de mesas de trabajo (Figura 2) que se comunicó a todos los miembros de la UVa, así como el lugar de inscripción.

La amplia solicitud de participación condujo al desdoblamiento de dos mesas de trabajo, concretamente las correspondientes al eje de Investigación y al de Universidad en la Sociedad. Desde el principio se planteó la celebración de una Mesa de Formación en cada uno de los cuatro campus, por lo que en total se celebraron 12 reuniones en las que la media de participación por mesa fue de 30 personas.

FIGURA 2
Calendario de Mesas de Trabajo

	MARTES 15.05.07		MIÉRCOLES 16.05.07		JUEVES 17.05.07	
10:00 a 14:00	FORMACIÓN (Valladolid)	TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO Y TECNOLOGÍA	FORMACIÓN (Segovia)	FORMACIÓN (Soria)	FORMACIÓN (Palencia)	GESTIÓN DE DESARROLLO HUMANO
16:00 a 20:00	LA UNIVERSIDAD EN LA SOCIEDAD	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	INVESTIGACIÓN		INVESTIGACIÓN	LOGÍSTICA E INFRAESTRUCTURAS
	LUNES 21.05.07					
9:00 a 12:00	LA UNIVERSIDAD EN LA SOCIEDAD					

Las mesas volvieron a convocarse la semana del 11 de junio para revisar los resultados obtenidos en la primera reunión y debatir algunas de las acciones propuestas. El resultado de

tales reuniones fue un amplio catálogo de acciones cuya inclusión en el plan ha sido valorada por la Comisión del Plan Estratégico.

2.2.3. Subcomisiones de trabajo para la elaboración de los cuadros de mando

Para facilitar el trabajo de la Comisión del Plan se crearon siete subcomisiones, una por cada uno de los ejes estratégicos identificados. El trabajo de estas subcomisiones consistió en:

- Depurar la lista de acciones, eliminando aquellas que eran objetivos, reflexiones, comentarios, etc.
- Pasar a otro eje aquellas acciones que no estaban correctamente ubicadas.
- Agrupar las que eran iguales o muy similares.
- Reasignarlas a los objetivos operativos de cada eje.
- Jerarquizarlas según su secuencia lógica de ocurrencia.
- Evaluarlas en función de la viabilidad, urgencia e importancia para la institución.
- Proponer las de mayor valor estratégico.
- Nombrar al responsable de su ejecución, establecer un calendario y determinar los recursos necesarios para su puesta en marcha.
- Establecer para cada una de las acciones los indicadores que permitan medir la eficacia y el grado de consecución de los objetivos propuestos.

2.3. FASE DE APROBACIÓN Y DIFUSIÓN

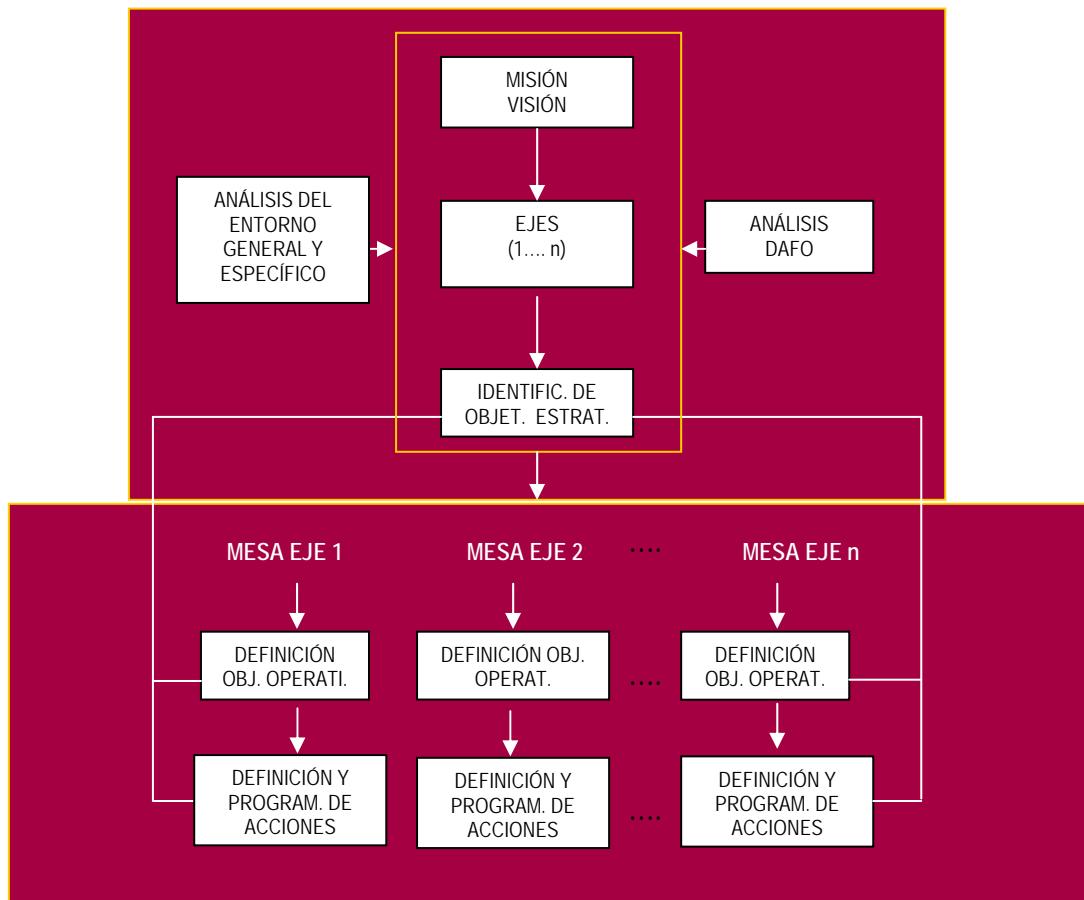
Una vez finalizado el trabajo de las subcomisiones, presentado en sesión plenaria y aprobado el documento correspondiente por parte de la Comisión del Plan Estratégico, se inició la fase de difusión del primer borrador a la comunidad universitaria. Se publicó en la web de la UVa, se comunicó por correo electrónico esta novedad y se animó a los destinatarios a formular cuantas sugerencias estimaran oportunas.

Durante los meses de noviembre y diciembre de 2007 comenzó el proceso de presentación del plan a la Junta Consultiva, al Consejo Social y al Claustro. En los meses de diciembre de 2007 y enero de 2008 se celebró una reunión en cada uno de los cuatro campus de la UVa con los principales agentes económicos y sociales al objeto de recoger sus comentarios. La lista de asistentes a las reuniones figura al final de este documento. Como resultado de este proceso de difusión del borrador del plan se recogieron aproximadamente 60 sugerencias. La Comisión del Plan Estratégico, en su reunión de 21 de febrero de 2008, valoró y discutió estas sugerencias, procedió a aprobar la propuesta de plan y dio por concluido su trabajo. Finalmente, el plan fue aprobado en el Consejo de Gobierno de 16 de abril de 2008.

3. PLAN ESTRATÉGICO DE LA UVa

El Plan Estratégico resultante consta de los elementos representados en la Figura 3.

FIGURA 3
Elementos del plan estratégico



3.1. MISIÓN

Se entiende aquí por misión el principio que justifica la existencia de la institución basado en los objetivos que se pretenden alcanzar. Describe, en términos amplios, la actividad de la organización y atiende a las necesidades básicas de la sociedad a la que presta sus servicios. Es importante que la misión sea una referencia permanente en el proceso de planificación estratégica. La misión de la Universidad de Valladolid es la siguiente:

La Universidad de Valladolid es una institución de servicio público, integrada por cuatro campus, abierta a todos los saberes, que aúna tradición secular e innovación científica y pedagógica. Su MISIÓN es la formación integral de sus estudiantes, la investigación y la difusión del conocimiento con la finalidad de liderar el desarrollo científico y cultural de la sociedad.

3.2. VISIÓN

La visión representa el modelo de universidad al que se tiende y destaca los rasgos distintivos que se pretenden desarrollar. Es, por así decirlo, la imagen deseada de la institución, una apreciación idealizada de lo que se quiere para el futuro. **En el horizonte del año 2014 la UVa quiere ser percibida** como una institución:

- Dotada de un eficaz sistema de **dirección estratégica** que favorece la consecución de objetivos comunes por medio de la implicación responsable de toda la comunidad universitaria.
- Que dispone de una **oferta formativa** de grado, posgrado y doctorado de calidad, plenamente enmarcada en las directrices del Espacio Europeo de Educación Superior y ajustada a las necesidades de la demanda social.
- Que persigue la **formación integral** de los estudiantes y busca la **actualización continuada de los conocimientos**.
- Que se ha convertido en un referente nacional e internacional por su **actividad investigadora** en todas las áreas, por la oferta docente de sus programas de posgrado y doctorado y por la transferencia de los **resultados de la investigación** por medio de actividades de extensión universitaria, de servicios científico-técnicos, del Parque Científico y de los Centros Tecnológicos y de otras iniciativas que promueven la capacidad innovadora.
- Que dispone de una **plantilla** motivada, cualificada, correctamente retribuida y en reciclaje constante que cuenta con el reconocimiento y apoyo de los **agentes sociales**.
- Que ha alcanzado un alto nivel de calidad en la **gestión de los recursos**, cuyo resultado ha contribuido notablemente a la estabilidad y a la **suficiencia financiera** de la universidad.

- Que ha contraído un elevado **compromiso social** con la comunidad universitaria y con su entorno regional, nacional e internacional, lo que la convierte en un referente por el impulso de sus programas de promoción cultural y deportiva, por sus iniciativas sociales y por su implicación responsable en las actividades que se realizan en su ámbito.

3.3. VALORES

Los valores son los principios, creencias y actitudes que deben regular el comportamiento de la institución y configurarse en el marco de referencia que inspire nuestro trabajo.

- **Autonomía.** Capacidad para decidir libre y democráticamente el rumbo de la institución y de las personas que la componen.
- **Calidad.** Excelencia en los procesos y en los resultados medida con indicadores objetivos y con el grado de satisfacción de la sociedad y de la comunidad educativa.
- **Conciencia crítica.** Capacidad de analizar e interpretar hechos y procesos para contribuir al desarrollo integral de la sociedad
- **Cooperación.** Capacidad de conciliar el interés propio con el interés general mediante el trabajo conjunto con otras personas e instituciones.
- **Dinamismo.** Capacidad de percibir, entender, anticipar y asumir los cambios para dar respuesta a las necesidades de la sociedad.
- **Eficacia.** Consecución de los objetivos previstos mediante la optimización de los recursos y el cumplimiento satisfactorio de la demanda social.
- **Responsabilidad social.** Compromiso de transparencia en la rendición de cuentas de nuestras actividades a la sociedad por el adecuado uso de los recursos que pone a nuestra disposición.

3.4. EJES ESTRATÉGICOS

Los ejes estratégicos son los ámbitos de actuación generales en los que debe centrarse la institución para conseguir su misión. Se espera que actúen como grandes bloques temáticos que articulen el sistema de objetivos estratégicos del plan.

- Eje 1. **Formación**
- Eje 2. **Investigación**
- Eje 3. **Transferencia del conocimiento y tecnología**
- Eje 4. **La universidad en la sociedad**

- Eje 5. Gestión del desarrollo humano
- Eje 6. Dirección estratégica
- Eje 7. Logística e infraestructuras

3.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS

Los objetivos estratégicos son actuaciones generales orientadas a cumplir con la misión encomendada a la institución. Los objetivos operativos formalizan y concretan los objetivos estratégicos proponiendo modos de consecución. Los objetivos, tanto estratégicos como operativos, para cada uno de los ejes son los siguientes:

Eje 1: Formación

- Titulaciones
- Formación integral
- Evaluación de la calidad
- Reconocimiento de la docencia

Objetivos estratégicos

1. Definir una oferta educativa de calidad.
2. Conseguir una formación integral de los estudiantes.

Objetivos operativos

- 1.a. Ofertar programas de grado, máster y doctorado verificados y acreditados.
1. b. Establecer un sistema de evaluación y mejora continua del proceso formativo.

- 2.a. Garantizar que la organización académica contribuya decisivamente a la formación integral de los estudiantes.
2. b. Garantizar el componente práctico en la formación integral de los estudiantes.
2. c. Facilitar la inserción laboral.

Eje 2: Investigación

- Actividad investigadora
- Evaluación de la investigación
- Gestión administrativa de la investigación
- Relaciones con otros agentes

Objetivos estratégicos

1. Extender a toda la universidad la cultura de la investigación e integrar esta en la docencia.
2. Potenciar grupos de investigación competitivos tanto consolidados como emergentes.

Objetivos operativos

- 1.a. Mejorar los procesos que conducen a facilitar la actividad investigadora en todos los centros y departamentos.
- 1.b. Fomentar las relaciones con agentes de investigación nacionales e internacionales.
- 1.c. Transmitir el carácter abierto de la ciencia y estimular la implicación del estudiante en las actividades de investigación.

- 2.a. Evaluar y mejorar la calidad de la investigación.
- 2.b. Potenciar los programas propios de ayuda a la investigación.

Eje 3: Transferencia del conocimiento y tecnología

- Parque Científico
- Servicios científico-técnicos
- Centros tecnológicos
- *Spin-off* (creación de nuevas empresas o proyectos en el seno de otros ya existentes)
- Empresas mixtas
- Semillero de empresas
- Formación continua

Objetivos estratégicos

1. Fomentar que la actividad investigadora contribuya a generar conocimiento transferible y facilitar esta transferencia con los mecanismos posibles.
2. Disponer de una oferta eficaz de formación continua dirigida al reciclaje y desarrollo profesional y a satisfacer la demanda de formación de las empresas e instituciones.

Objetivos operativos

- 1.a. Contar con potentes estructuras de transferencia de resultados vinculadas al Parque Científico de la UVA.
- 1.b. Implantar la cultura de la protección de los resultados de la investigación y promover su valoración y transferencia.

- 2.a. Potenciar la oferta específica de planes de formación para empresas, instituciones y profesionales.

Eje 4: La universidad en la sociedad

- Agentes sociales
- Medios de comunicación
- Administraciones públicas
- Intercambios
- Actividades culturales
- Actividades deportivas y recreativas

Objetivos estratégicos

1. Conseguir ser un referente en la sociedad mediante la participación activa con los agentes y las instituciones.
2. Lograr mayor presencia internacional.
3. Promover la igualdad, el desarrollo de derechos sociales y la responsabilidad social.

Objetivos operativos

- 1.a. Aumentar la cantidad y calidad, el ámbito y la difusión de las actividades culturales y sociales, con especial atención a las generadas por los investigadores y a las demandas de la población universitaria.
- 1.b. Mejorar la oferta de las disciplinas deportivas relacionadas con la salud, la educación física y la competición.
- 1.c. Ampliar el espectro de agentes sociales con los que la UVa mantiene relaciones y reforzar los vínculos existentes.
- 1.d. Conseguir que la UVa sea percibida por la sociedad como una institución de prestigio en la que merece la pena estudiar e investigar.

- 2.a. Aumentar la presencia de la UVa en acciones formativas en el extranjero.

- 3.a. Apoyar y promocionar la atención social en aquellas situaciones que lo requieran.
- 3.b. Promover en la UVa actitudes e iniciativas de responsabilidad social.

Eje 5: Gestión del desarrollo humano

- Política de personal
- Plantillas
- Carrera profesional
- Clima laboral
- Idiomas

Objetivo estratégico

1. Contar con una plantilla mejor cualificada y adecuadamente retribuida mediante un sistema de gestión integrado de desarrollo humano.

Objetivos operativos

1.a. Mejorar el modelo de plantilla del PDI y disponer de un modelo de plantilla del PAS que permita reordenar los recursos humanos para responder adecuadamente a las exigencias del EEES.

1.b. Mejorar la satisfacción laboral.

1.c. Definir un sistema de responsabilidades que incluya objetivos e incentivos para el PDI y el PAS.

1.d. Conseguir una mejor cualificación de la plantilla mediante una formación integral presencial y a través del aprendizaje a distancia (*e-learning*).

Eje 6: Dirección estratégica

- Planificación estratégica
- Rediseño de procesos
- Comunicación interna
- Liderazgo
- Financiación
- Estructura organizativa

Objetivos estratégicos

1. Consolidar un sistema de dirección estratégica en todos los niveles de la universidad, con indicadores de calidad, información completa para la toma de decisiones y apoyo técnico a la dirección.

2. Optimizar el uso de los recursos mediante la mejora de la gestión.

Objetivos operativos

1. a. Incorporar herramientas de soporte a la dirección.

1. b. Rediseñar la estructura organizativa.

1. c. Mejorar los sistemas de comunicación interna.

2. a. Mejorar los procedimientos de gestión.

Eje 7: Logística e infraestructuras

- Edificios
- Redes informáticas

- Compra de bienes y servicios
- Bibliotecas

Objetivos estratégicos

1. Disponer de instalaciones de calidad integradas en el entorno urbano y social.
2. Implantar plenamente las TIC (Tecnología de la Información y de la Comunicación) en la docencia, investigación y gestión.
3. Optimizar la gestión logística y las relaciones con los proveedores.

Objetivos operativos

- 1.a. Racionalizar y optimizar espacios y medios acordes a las necesidades reales del EEES.
- 1.b. Favorecer la seguridad, accesibilidad y sostenibilidad de las instalaciones e integrarlas en el entorno urbano.
- 1.c. Conseguir recursos externos para la mejora de las instalaciones.

- 2.a. Equipar las instalaciones con medios y tecnología de última generación.

- 3.a. Especializar y agilizar la gestión logística consiguiendo sinergias con los proveedores.

3.6. CUADROS DE MANDO

El cuadro de mando es una herramienta de gestión que permite definir, implantar y seguir la estrategia de la institución. Se apoya en el potencial de las personas que la constituyen para lograr los objetivos deseados. Articula la estrategia de la institución en OBJETIVOS, ACCIONES, RESPONSABLES, INDICADORES DE CONTROL, CALENDARIO y METAS, tal como figura en las tablas que siguen.

Las acciones son prácticas que conducen al logro de los objetivos. Su ejecución es la clave del éxito del plan. Para cada acción deben especificarse detalladamente los responsables, los indicadores de control, el período de ejecución y las metas, con la finalidad de transmitir adecuadamente el cambio estratégico que se persigue.

Cada acción cuenta con un responsable principal (que figura en negrita en los cuadros de mando) y con responsables subsidiarios. Las siglas utilizadas para identificarlos son las siguientes:

- VPE Vicerrector de Planificación Estratégica.
- VOAP Vicerrector de Ordenación Académica y Profesorado.

- VI Vicerrector de Investigación.
- VDI Vicerrector de Desarrollo e Innovación.
- VIF Vicerrector de Infraestructuras.
- VEE Vicerrector de Estudiantes y Empleo.
- VRI Vicerrector de Relaciones Institucionales.
- SG Secretario General.

El nivel de satisfacción (que figura en la columna de METAS) se corresponde con los valores 4 y 5 en una escala de 1 a 5.

EJE 1. FORMACIÓN

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1. Definir una oferta educativa de calidad.					
OBJETIVO OPERATIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	INDICADORES	CALENDARIO	METAS
1.a. Ofertar programas de grado, máster y doctorado verificados y acreditados.	1.a.1 Elaboración del nuevo mapa de titulaciones.	VOAP Comité de definición de titulaciones	Elaboración mapa Si/No. Grado de satisfacción con el mapa.	2008	Nuevo mapa concluido a 31/12/2008. 80% personas consultadas satisfechas.
	1.a.2 Creación y entrada en funcionamiento de un Observatorio de grado, posgrado y aprendizaje continuado para detectar necesidades de formación (laborales, sociales...).	VOAP Consejo Social	Creación del observatorio Si/No. % de titulaciones estudiadas sobre total de la UVa.	2008-2014	Creación observatorio antes del 31/12/2008. 100% de las titulaciones estudiadas en 2014.
	1.a.3. Elaboración de programas de grado, master y doctorado.	VOAP Dir. Área de Grado Dir. Área de Posgrado	Nº de programas elaborados frente nº total de programas. Nº titulaciones bilingües frente nº de titulaciones ofertadas. Nº titulaciones conjuntas frente nº de titulaciones ofertadas. % de titulaciones acreditadas. Grado de satisfacción de participantes.	2008-2014	Programas elaborados 10% en 2008. 45% en 2009. 45% en 2010. Titulaciones bilingües 5% en 2011; 20% en 2014. Titulaciones conjuntas 10% en 2011; 30% en 2014. 100% titulaciones acreditadas en 2014. 80% de participantes satisfechos.
	1.a.4. Elaboración de una oferta dinámica de Títulos propios.	VOAP Dir. Área de Posgrado	Nº títulos revisados frente nº títulos ofertados. Nº de matrículas frente nº plazas ofertadas. Nº títulos propios frente nº títulos oficiales de posgrados. Grado de satisfacción de participantes.	2008-2014	Revisión anual de la oferta. 80% de las plazas cubiertas. Máximo del 30% de títulos propios sobre oficiales. Un 80% de estudiantes satisfechos.
	1.a.5. Creación y entrada en funcionamiento de un centro de postgrado.	VOAP Dir. Área de Posgrado	Creación del centro de posgrado Si/No. Nº posgrados con evaluación favorable frente a nº de posgrados promulgados. Grado de satisfacción de los estudiantes. Grado de satisfacción de profesores.	2008-2014	Creación del centro antes del 31/09/2008. 75 % de posgrados evaluados favorablemente sobre promulgados. Un 80% de estudiantes y profesores satisfechos.

OBJETIVO OPERATIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	INDICADORES	CALENDARIO	METAS
1.b. Establecer un sistema de evaluación y mejora continua del proceso formativo.	1.b.1. Establecimiento de un sistema interno de garantía de calidad en las titulaciones en colaboración con la ANECA.	VPE VOAP Dir. Área de Calidad Decanos y Dirs de centro	Nº de titulaciones con sistema de garantía de calidad frente nº titulaciones.	2008-2011	100% de las titulaciones con sistema de garantía de calidad en 2011.
	1.b.2. Establecimiento de sistemas de seguimiento (coordinación) y evaluación del proceso formativo dentro de cada titulación que garantice la participación de todos los integrantes del proceso.	VPE Dir. Área de Calidad Decanos y Dirs de centro	Nº comités creados frente nº titulaciones. Nº responsables nombrados frente nº titulaciones.	2008-2014	50% de las titulaciones en 2011. Todas las titulaciones con comité de seguimiento y responsable en 2014.
	1.b.3. Realización de un seguimiento periódico a los egresados para detectar fortalezas y debilidades del proceso formativo.	VEE Dir. Área de Empleo Dir. Área de Calidad	Nº titulaciones analizadas frente nº titulaciones. Nº egresados seguidos frente nº egresados (por titulación).	2008-2014	30% titulaciones cada curso académico a partir de 2011. 30% egresados seguidos vs. egresados totales a partir de 2011.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2.

Conseguir una formación integral de los estudiantes.

OBJETIVO OPERATIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	INDICADORES	CALENDARIO	METAS
2.a. Garantizar que la organización académica contribuya decisivamente a la formación integral de los estudiantes.	2.a.1. Establecimiento de mecanismos de coordinación entre la enseñanza universitaria y la pre-universitaria.	VEE Dir. Pruebas de Acceso COIE	Nº asistentes por reunión. Nº de reuniones con centros de secundaria y de FP de grado superior frente nº total centros de secundaria. Grado de satisfacción de los estudiantes asistentes.	2008-2014	70% de los invitados. 50% en 2011. 100% en 2014. 80% de asistentes.
	2.a.2. Estudio y desarrollo de un sistema de convalidaciones entre los estudios de formación profesional superior y los estudios universitarios.	VOAP Vicerrectores de campus Decanos y Directores de Centro	Número de programas de grado con estudio de convalidación incorporado.	2009-2014	50% de los programas aprobados anualmente incorporan estudio. 100% de los programas en 2014.
	2.a.3. Inclusión en la oferta académica asignaturas que complementen la formación de cada titulación (idiomas, espíritu emprendedor, habilidades directivas, etc.)	VOAP Dir. Área de Grado	Nº asignaturas ofertadas frente nº asignaturas ofertadas en la UVa Nº estudiantes participantes frente nº estudiantes titulados. Grado de satisfacción.	2008-2014	5% en 2011. 10% en 2014. 20% de estudiantes que finalizan cursan estas asignaturas en 2011. 40% de estudiantes que finalizan cursan estas asignaturas en 2014. 80% de satisfechos.
	2.a.4. Prevención del fracaso académico: Creación y puesta en marcha de comisiones de orientación personal, laboral y académica de los estudiantes por centros y/o titulaciones, fomentando la existencia de profesores tutores o mentores y la organización de cursos de orientación.	VOAP Decanos y Directores de Centro	Nº cursos organizados frente nº titulaciones. Nº profesores tutores frente nº total profesores. Nº titulaciones con comisiones de orientación frente nº titulaciones. Nº estudiantes por profesor-tutor. Nº participantes en cursos frente nº estudiantes totales en titulación. Grado de satisfacción.	2008-2014	2 por titulación en 2014. 25% de profesores son tutores en 2011. 100% de profesores son tutores en 2014. 50% de titulaciones tienen comisión de orientación en 2011. 100% de titulaciones tienen comisión de orientación en 2014. 10 estudiantes por profesor en 2014. 100% de estudiantes participan en cursos en 2014. 80% de satisfechos.
	2.a.5. Incremento del uso de la Biblioteca y mejora de sus fondos.	VI Respons. Bibliotec	Nº de documentos prestados. % de utilización de las instalaciones Grado de satisfacción de los usuarios.	2008-2014	Incremento 5% anual de los documentos prestados en el período 2009-2012. 80% de ocupación de sus instalaciones. 80% de usuarios satisfechos.

OBJETIVO OPERATIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	INDICADORES	CALENDARIO	METAS
2.b. Garantizar el componente práctico en la formación integral de los estudiantes.	2.b.1. Establecimiento de la obligatoriedad de las prácticas en empresa para todas las titulaciones ¹ .	VEE Dir. Área de Empleo Dir. Área de Empresa	% de titulaciones con prácticas obligatorias sobre el total.	2008-2012	100% de las titulaciones con prácticas obligatorias en 2012.
	2.b.2. Organización de un sistema eficaz de prácticas en empresas para estudiantes.	VEE Dir. Área de Empleo Dir. Área de Empresa	Nº instituciones por titulación. Nº jornadas en las que las empresas exponen sus actividades. Nº análisis de las prácticas por titulación frente nº de titulaciones. Grado de satisfacción.	2008-2014	15 instituciones por titulación en 2012. 1 al año por titulación en 2012. 50% en 2012. 100% en 2014. 80% de satisfechos.
2. c. Facilitar la inserción laboral.	2.c.1. Organización y participación en ferias de empleo.	VEE Dir. Área de Empleo Dir. Área de Comunicación FGUVa	Nº empresas participantes foro. Nº estudiantes visitantes frente nº estudiantes de los dos últimos cursos. Grado de satisfacción de los visitantes.	2008-2014	40 empresas participantes en 2010. 50% de estudiantes visitantes sobre estudiantes de los dos últimos cursos en 2010. 70% de estudiantes visitantes sobre estudiantes de los dos últimos cursos en 2014. 70% de visitantes satisfechos.
	2.c.2. Creación de un portal de empleo (incluye una bolsa de empleo).	VEE Dir. Área de Empleo Dir. Área de Empresa Dir. STIC FGUVa	Nº visitas frente nº titulados en ese curso. Nº empresas que utilizan el portal frente nº empresas con estudiantes en prácticas. Nº ofertas frente nº empresas. Nº empleos encontrados mediante portal.	2008-2014	1 visita por titulado en 2011. 2 visitas por titulado en 2014. 60% de empresas en 2011. 100% de empresas en 2014. 2 ofertas por empresa en 2011. 3 ofertas por empresa en 2014. Incremento anual del 10%.

¹ Se articulará un procedimiento para la posible convalidación de las prácticas en empresas por una actividad profesional análoga.

EJE 2. INVESTIGACIÓN

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1. Extender a toda la Universidad la cultura de la investigación e integrar esta en la docencia					
OBJETIVO OPERATIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	INDICADORES	CALENDARIO	METAS
1.a. Mejorar los procesos que conducen a facilitar la actividad investigadora en todos los centros y departamentos.	1.a.1. Mejora de los procesos de gestión administrativa de la investigación en todos los campus: - Creación de un Portal del investigador que permita la gestión on line de proyectos y gestión curricular. - Desarrollo de otras aplicaciones informáticas para los trámites más comunes.	VI Jefe Serv Gestión Administrativa de la Investigación Dir STIC	Establecimiento del portal Si/No. Nº de aplicaciones informáticas desarrolladas. Grado de satisfacción de los investigadores con la gestión administrativa.	2008-2014	Publicación del Portal Investigador antes del 30/06/2009. 55% de satisfacción con los procedimientos establecidos en 2009. Incremento de satisfacción del 3 % anual hasta 2014.
	1.a.2. Revisión de los procedimientos de contratación de investigadores para favorecer al máximo el aprovechamiento de los programas existentes y adecuarse al nuevo marco de la LOMLOU.	VI Gerente	Nº de investigadores contratados anualmente.	2008-2014	Conseguir un incremento de contratación del 5% anual a partir de 2009. Revisión anual de procedimientos.
	1.a.3. Definición de los porcentajes de distribución para aplicar a proyectos nacionales y europeos de acuerdo con: gastos de gestión, gastos no elegibles del propio proyecto y fondo para la promoción de la Investigación.	VI Gerente	% de Universidades consultadas respecto a las que disponen de contabilidad analítica. Definición de los porcentajes de distribución Si/No.	2008-2009	Consulta efectuada a 2/3 de las Universidades posibles antes del 30/06/2009. Aplicación de la distribución establecida en 2010.

OBJETIVO OPERATIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	INDICADORES	CALENDARIO	METAS
1.b. Fomentar las relaciones con agentes de investigación nacionales e internacionales.	1.b.1. Suscripción de convenios: - Apoyo administrativo a la suscripción de convenios con entidades públicas y privadas para favorecer el desarrollo de proyectos de investigación. - Creación de una página web de información sobre convenios.	VI Dir. Área de RR. II.	Nº de convenios firmados sobre el año anterior. Importe de los convenios firmados sobre el año anterior. Nº de instituciones con las que se firman convenios sobre el año anterior. Desarrollo de la página web Si/No.	2008-2014	Incremento anual del 5% en, al menos, dos de los tres indicadores numéricos. Desarrollo página web a 30/06/2009.
	1.b.2. Desarrollo de un programa específico que proporcione apoyo logístico y económico para impulsar la participación en Redes y Proyectos Conjuntos.	VI FGUVa Jefe Serv. Gestión Administrativa de la Investigación	Implantación del programa Si/No. % de investigadores que participan en Redes y Proyectos conjuntos sobre el año anterior. % de Proyectos conjuntos concedidos sobre el año anterior.	2008-2014 Revisión anual del programa	Implantación del programa antes del 31/06/2009. Incremento del 10% en la participación de investigadores y el número de proyectos en 2011. Incremento del 20% en la participación de investigadores y el número de proyectos en 2014.
1. c. Transmitir el carácter abierto de la ciencia y estimular la implicación del estudiante en las actividades de investigación.	1.c.1. Establecimiento de un programa destinado a los estudiantes de grado para favorecer su participación en actividades investigadoras que incluya: - Becas de colaboración en departamentos, institutos y GIR. - Asignaturas optativas de introducción a la investigación. - Ciclos de conferencias, cursos, seminarios... de iniciación a la investigación.	VI VEE Centros, Dptos., GIR e Institutos	Implantación del programa Si/No. Nº de estudiantes que participan sobre el total. Grado de satisfacción de los estudiantes participantes en el programa.	2008-2014 Revisión anual del programa	Implantación del programa antes del 31/06/2009 Incremento anual del 5% del índice de participación de los estudiantes. 55% de los estudiantes satisfechos en 2009. 70% de los estudiantes satisfechos en 2014.
	1.c.2. Elaboración de un protocolo para el seguimiento de la calidad de los Programas de Doctorado y establecimiento de un programa de financiación específico para potenciar el desarrollo de Programas de Doctorado con reconocimiento externo de calidad.	VI Comisión de Doctorado Dir. Área de Posgrado	Elaboración del protocolo Si/No. Nº de programas de doctorado con reconocimiento externo sobre total. Nº de acciones de financiación anuales.	2008-2014	Elaboración del protocolo a 30/06/2009. 30% de los programas con reconocimiento externo de calidad en 2011. 80% de los programas con reconocimiento externo de calidad en 2014.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2.

Potenciar grupos de investigación competitivos tanto consolidados como emergentes.

OBJETIVO OPERATIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	INDICADORES	CALENDARIO	METAS
2.a. Evaluar y mejorar la calidad de la investigación.	2.a.1. Estudio en profundidad sobre la situación de los GIR en nuestra Universidad y actualización del Reglamento que regula las condiciones para su reconocimiento y evaluación.	VI Dir. Área de Calidad Comisión de Investigación	Realización del estudio Si/No. Actualización del reglamento Si/No. Grado de satisfacción del PDI con el reglamento.	2008-2014	Realización estudio 30/09/2008. Actualización del reglamento antes del 31/12/2008. 80% de satisfacción del PDI con el reglamento.
2.b. Potenciar los programas propios de ayuda a la investigación.	2.b.1. Revisión y adecuación de los programas vigentes de ayudas a la investigación, dirigidos a personal investigador en formación y recién doctorado.	VI Jefe Serv. Gestión Administrativa de la Investigación Comisión de Investigación	Revisión y adecuación de los programas Si/No. Grado de satisfacción de los investigadores con el programa.	2008-2014	Revisión del programa durante 2008. 80% de investigadores satisfechos con el nuevo programa de ayudas a partir de 2009.
	2.b.2. Establecimiento de un programa de financiación de los GIR basado en su productividad.	VI VPE Comisión de Investigación	Establecimiento del programa Si/No. % de GIR financiados anualmente. Fondos destinados a financiación competitiva de los GIR.	2008-2014	Establecimiento del programa antes de 30/09/2008. Incremento 5% anual en la financiación a partir de 2008.
	2.b.3. Revisión de los criterios de financiación de los Institutos LOMLOU adecuándolos a su actividad.	VI VPE Comisión de Investigación	Adecuación de los criterios Si/No. Análisis de los resultados de los institutos y sus plantillas.	2008 -2014	50% de los institutos y sus plantillas analizados en 2011. 100% de los institutos y sus plantillas analizados en 2014. Incremento en un 10% de la productividad de los Institutos, en el horizonte 2014.
	2.b.4. Establecimiento de un programa para el mantenimiento de infraestructuras científicas.	VI VDI Comisión de Investigación	Establecimiento del programa Si/No. Nº de ayudas concedidas Cuantía del fondo.	2008 -2014	Establecimiento del programa a 31/12/2008. Incremento de un 5% anual en número o cuantía de las ayudas.

EJE 3. TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO Y TECNOLOGÍA

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1. Fomentar que la actividad investigadora contribuya a generar conocimiento transferible y facilitar esta transferencia con los mecanismos posibles					
OBJETIVO OPERATIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	INDICADORES	CALENDARIO	METAS
1.a. Contar con potentes estructuras de transferencia de resultados vinculadas al Parque Científico de la UVA.	1.a.1. Estudio y desarrollo de un sistema de gestión eficiente de I+D+i.	VDI Jefe S. G. Admva de la Investigación FGUVa Dir. Parque Cient.	Modificación del actual sistema de gestión Si/No. Disponer de una base de datos integrada Grado de satisfacción con el sistema.	2008-2014	Modificación del sistema antes del 30/06/2009. 55% de respuestas satisfactorias en 2009 hasta llegar al 65% en 2014.
	1.a.2. Creación de una Oficina de Proyectos Europeos, para impulsar la presentación y ejecución de este tipo de proyectos.	VDI Dir. OTRI	Creación de la Oficina de Proyectos Europeos Si/No. Nº de proyectos presentados, en el año con relación a los presentados el año anterior. Nº de proyectos concedidos en el año con relación a los concedidos el año anterior. Ingresos generados en el año por la participación en proyectos europeos con relación a los generados el año anterior.	2008-2014	Creación de la oficina antes del 31/12/2008. Incremento del 10% anual a partir de 2009. Incremento del 5% anual a partir de 2009. Incremento del 10% anual a partir de 2009.
	1.a.3. Creación en el Parque Científico de servicios de incubación de empresas, y de promoción del espíritu emprendedor, que se ubicarán en un edificio de nueva construcción.	VDI Dir. Área de Empresa Dir. Parque Científico	Creación del servicio de incubadora de empresas Si/No. Nº de proyectos asesorados en el año con relación al año anterior. Nº de nuevas empresas tecnológicas creadas. Construcción de la incubadora Si/No	2008-2014	Creación del servicio antes del 30/12/2008. Incremento de un 10 % anual a partir de 2009. Creación de un promedio de 3 empresas sostenibles anualmente desde 2011. Construcción de la incubadora a 31/12/2014.
	1.a.4. Creación de un observatorio para el estudio de la demanda de conocimiento de las empresas e instituciones.	VDI Dir. Área de Empresa Consejo Social	Creación del observatorio Si/No. Nº de estudios llevados a cabo en el observatorio.	2008-2014	Creación del observatorio antes del 30/06/2009. Elaboración de 2 estudios sectoriales por año a partir de 2009.
	1.a.5. Creación de un centro multidisciplinar para promover la transferencia en el área de Humanidades y Patrimonio.	VDI	Creación del centro Si/No. Nº de usuarios atendidos en el año con relación al año anterior. Construcción del edificio Si/No.	2009-2014	Creación del centro antes del 30/06/2010. Incremento de un 10 % anual a partir de 2010.

OBJETIVO OPERATIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	INDICADORES	CALENDARIO	METAS
1.a. Contar con potentes estructuras de transferencia de resultados vinculadas al Parque Científico de la UVA.	1.a.6. Creación de un Comité de apoyo para promocionar la integración de los Campus en el Parque Científico.	VDI Vicerrectores de Campus	Creación del Comité Si/No. Nº de proyectos vinculados al Parque Científico llevados a cabo en los Campus en el año con relación al año anterior. Cuantía económica de los proyectos en el año con relación al año anterior.	2008-2014	Creación del Comité antes del 30/09/2008. Incremento de un 5 % anual a partir de 2009. Incremento de un 10% anual a partir de 2009.
	1.a.7. Creación de Centros Tecnológicos específicos, a partir de los grupos existentes.	VDI	Nº de centros tecnológicos creados. Nº de actividades llevadas a cabo por los centros tecnológicos en el año con relación al año anterior Ingresos obtenidos por las actividades realizadas en el año con relación al año anterior.	2010-2014	Creación de 3 centros tecnológicos en 2014. Incremento de un 5 % anual a partir de 2011. Incremento de un 10% anual a partir de 2011.
1.b. Implantar la cultura de la protección de los resultados de la investigación y promover su valoración y transferencia.	1.b.1. Mejora de la gestión de las patentes y puesta en marcha de un estudio sobre la creación de una agencia de valoración de resultados de investigación ² .	VDI Dir. OTRI	Nº de patentes en el año con relación al año anterior. Realización del estudio Si/No.	2008-2014	Incremento del 5% anual a partir de 2009. Realización del estudio. Antes del 31/12/2009.
	1.b.2. Establecimiento de fórmulas de cooperación con los Centros Tecnológicos participados, las empresas e instituciones.	VDI Dir. Área Empresa Dirs. Centros Tecnológicos	Nº de estancias en el año con relación al año anterior. Nº de intercambios en el año con relación al año anterior. Nº de proyectos conjuntos en el año con relación al año anterior.	2008-2014	Incremento de un 10% anual a partir de 2009. Incremento de un 10% anual a partir de 2009. Incremento de un 10% anual a partir de 2009.

² Si tras el estudio realizado se opta por la creación de la agencia, se definirán los correspondientes indicadores.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2.

Disponer de una oferta eficaz de formación continua dirigida al reciclaje y desarrollo profesional y a satisfacer la demanda de formación de las empresas e instituciones

OBJETIVO OPERATIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	INDICADORES	CALENDARIO	METAS
2.a. Potenciar la oferta específica de planes de formación para empresas, instituciones y profesionales.	2.a.1. Diseño e implantación de programas de Formación Continua de carácter anual.	VDI VOAP VRI Decanos y Dirs. de centro Dir. Área Empresa Dir. Área Empleo Dir. Área Posgrado FGUVa	Elaboración del programa de Formación Si/No. Nº de cursos ofertados en el año con relación al año anterior. Nº de asistentes en el año con relación al año anterior. Grado de satisfacción con el programa.	2008-2014	Elaboración del programa antes del 30/06/2009. Incremento de un 10 % anual a partir de 2009. Incremento de un 10 % anual a partir de 2009. 65 % de satisfacción.
	2.a.2. Creación de una comisión de Formación Continua, formada por profesores de la UVa y por representantes empresariales y de organizaciones profesionales que asesoren en la elaboración del Programa de Formación Continua.	VDI Dir. Área Empresa	Creación de la Comisión de Formación Continua Si/No.	2009	Creación de la Comisión antes del 30/06/2009.
	2.a.3. Puesta en marcha de un Centro de Formación continua con gestión diferenciada y desburocratizada, donde profesores provenientes tanto del mundo académico como empresarial impartan los programas de formación continua de la UVa.	VDI Dir. Área Empresa Dir. Área Empleo Dir. Área Posgrado FGUVa	Creación del Centro de Formación Continua Si/No. % de profesores provenientes del mundo académico que imparten programas de formación. % de formadores provenientes del mundo empresarial que imparten programas de formación. Nº de cursos impartidos en el año con relación al año anterior. Grado de satisfacción.	2010-2014	Creación del Centro antes del 31/12/2010. 50 % profesores en 2014. 50 % formadores en 2014. Incremento de un 10% anual a partir de 2011. 65% de satisfacción a partir de 2011.
	2.a.4. Puesta en marcha de un programa para incentivar la creación de contenidos específicos en e-learning.	VDI	Creación del Programa Si/No. % de contenidos específicos incentivados frente al total de contenidos en un año.	2009-2014	Creación del programa en 2009. Incremento de un 5 % anual a partir de 2010.

EJE 4. LA UNIVERSIDAD EN LA SOCIEDAD

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1. Conseguir ser un referente en la sociedad mediante la participación activa con los agentes y las instituciones.					
OBJETIVO OPERATIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	INDICADORES	CALENDARIO	METAS
1.a. Aumentar la cantidad y calidad, el ámbito y la difusión de las actividades culturales y sociales, con especial atención a las generadas por los investigadores y a las demandas de la población universitaria.	1.a.1. Organización de actividades de participación con la sociedad: actos culturales, jornadas de debate, encuentros, etc.	VRI Dir. Área de Asuntos Sociales Coord. Extensión y cultura	Nº de asistentes sobre previsión. Nº de apariciones en los medios.	2008-2014	En 2008 "Universidad y Sociedad". En 2008 "El Día de Europa". En 2008 Actividades para estudiantes extranjeros. En 2009 "El Día de la Universidad". Conseguir que a partir del 2011 se celebren todas las actividades programadas.
	1.a.2. Creación de la figura del "Enlace Cultural" en los 4 campus ³ y coordinación de las actividades mediante esta figura.	VRI Coord. Extensión y cultura	Creación de la figura Si/No. % de actividades coordinadas.	2008-2014	Creación de la figura antes del 31/12/08. El 35% de las actividades culturales coordinadas antes del 31/12/09. El 70% en 2014.
	1.a.3. Realización de consultas periódicas, a los miembros de la comunidad universitaria y de la sociedad en general, sobre intereses culturales, sociales, etc.	VRI	Encuestas en los actos y vía web. Nº de sugerencias recibidas. Grado de satisfacción.	2008-2014	15 % encuestas recibidas frente encuestas posibles. 60% de satisfacción.
	1.a.4. Dotación de un reglamento, creación de una comisión y mejora de las instalaciones para potenciar el MUVa.	VRI Dir. MUVa	Reglamento Si/No. Comisión Si/No. Nº de visitantes frente nº de exposiciones. Mejora de las instalaciones Si/No.	2008- 2011 reglamento y comisión 2010-2011 instalaciones	Reglamento y comisión a 31/12/2008. Logro de un incremento del 5% anual en el número de visitantes en el período 2008-2010. Mantenimiento del número de visitantes conseguidos en el período 2011-2014. Mejora de las instalaciones a 31/12/2011.
	1.a.5. Apertura a la sociedad de la Biblioteca Histórica de Santa Cruz mediante la organización de actividades culturales.	VRI Dir. Bibliot. Histórica	Nº de visitantes Nº de actividades	2008-2014	Incremento del 5% anual en el número de visitantes en el período 2009-2014. Incremento del 5% anual en el número de actividades programadas en el período 2009-2011. Mantenimiento del número de actividades en el período 2011-2014.

³ Previa aprobación del reconocimiento por la COA y Gerencia.

OBJETIVO OPERATIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	INDICADORES	CALENDARIO	METAS
1.a. Aumentar la cantidad y calidad, el ámbito y la difusión de las actividades culturales y sociales, con especial atención a las generadas por los investigadores y a las demandas de la población universitaria.	1.a.6. Integración de las acciones de Cooperación Internacional al Desarrollo y puesta en marcha de sus líneas de actuación.	VRI Dir. Área Coop. Intern. al Desarrollo	Nº de líneas de actuación.	2008-2014	3 líneas de acción abiertas en 2014 (investigación, educación y servicios) a los agentes de cooperación internacional.
	1.a.7. Creación y potenciación de organismos de interlocución social: Cátedras, Aulas, Asociaciones, etc.	VRI VEE	Nº de organismos creados. Nº de acciones realizadas.	2008-2014	Creación de 1 organismo al año. Incremento del 5% anual en el número de acciones realizadas.
1.b. Mejorar la oferta de las disciplinas deportivas relacionadas con la salud, la educación física y la competición.	1.b.1. Actualización y ampliación de la oferta existente en materia de deportes.	VEE Dir. Área de Deportes	Nº de nuevas actividades programadas. Número de participantes en cada actividad.	2008-2014	2 actividades nuevas cada año a partir de 2009. Media anual de 50 participantes en cada nueva actividad
	1.b.2. Participación de los equipos de la UVa en competiciones deportivas europeas.	VEE Dir. Área de Deportes	Nº de participaciones en competiciones en el extranjero.	2008-2014	Presencia en 2 campeonatos europeos al año.
1.c. Ampliar el espectro de agentes sociales con los que la UVa mantiene relaciones y reforzar los vínculos existentes	1.c.1. Establecimiento de un punto de información para las empresas e instituciones que deseen colaborar con la UVa y creación de una base de datos de estas empresas	VRI SG Dir. Área de Empresa Consejo Social	Establecimiento del punto de información Si/No Elaboración de una base de datos Si/No. Nº de registros. Nº de consultas.	2009-2011	Antes del 31/12/2008 Lograr la integración de todas las bases de datos existentes en 2009 y presentar la base final en el acto de empresas de ese año. 100% de los profesores e investigadores conocen la existencia de la base de datos en 2011.

OBJETIVO OPERATIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	INDICADORES	CALENDARIO	METAS
1.d. Conseguir que la UVa sea percibida por la sociedad como una institución de prestigio en la que merece la pena estudiar e investigar.	1.d.1. Elaboración e implementación de un plan de comunicación ⁴ .	VRI VPE SG	Creación plan de comunicación Si/No.	2009-2014	Antes del 31/12/2009 Cumplimiento de un 80% de los objetivos fijados en el plan a partir de 2009.
	1.d.2. Creación dentro del Gabinete de Comunicación, de una sección de publicidad para coordinar y optimizar las acciones publicitarias de toda la UVa.	VRI Dir. Área de Comunicación	Creación sección publicidad Si/No. Nº de campañas coordinadas.	2008-2014	Creación de la sección antes del 31/12/2008 Incremento de la coordinación de 2 campañas cada año.
	1.d.3. Incremento de las acciones de comunicación sobre la cultura y la investigación de la UVa.	VRI Dir. Área de Comunicación	Número de apariciones en los medios nacionales Número de apariciones en los medios internacionales	2008-2014	Tres apariciones al año en medios nacionales. Convenio con 1 universidad europea y 1 TV para programa en 2009.
	1.d.4. Elaboración y difusión de productos con imagen UVa, homogeneización los ya existentes: publicaciones, regalos, etc.	VPE Dir. Área Imagen Corporativa	Publicaciones con imagen UVa. Apertura tienda de recuerdos.	2008-2014	100% publicaciones rectorado en 2008. 20% anual (desde 2009) del resto de publicaciones.
	1.d.5. Realización de acciones de comunicación para apoyo en la captación de estudiantes nacionales y extranjeros ⁵ de grado, master, doctorado y programas propios (Universidad Millán Santos, etc.)	VEE VRI COIE	Nº de ferias a las que se asiste. Nº de visitantes al stand UVa. Nº de publicaciones y ejemplares distribuidos. Número de descargas del vídeo institucional.	2008-2014.	Asistencia a 3 ferias nacionales y 2 internacionales. 1000 visitantes cada feria. Incremento de un 5% anual.

⁴ El plan de comunicación tendrá en cuenta las acciones sugeridas por las mesas del Plan Estratégico.

⁵ En especial de aquellos países con los que compartimos lengua.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2.

Lograr mayor presencia internacional.

OBJETIVO OPERATIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	INDICADORES	CALENDARIO	METAS
2.a. Aumentar la presencia de la UVa en acciones formativas en el extranjero.	2.a.1. Reelaboración de la política de relaciones internacionales, racionalización de la política de convenios y redefinición de la base de datos de convenios.	VRI Dir. Área RR.II.	Reelaboración de la política Si /No. Redefinición de la base Si/No. % convenios efectivos.	2008-2014	Reelaboración antes del 30/09/2008. Disposición de la base de datos completa a 30/06/2009. 60% de convenios efectivos en 2012. 90% de convenios efectivos en 2014.
	2.a.2. Firma de alianzas y convenios especialmente destinados a reforzar la movilidad de estudiantes y profesores. Se trata de realizar acciones conjuntas con: - El Instituto Cervantes. - Otras universidades españolas para realizar ofertas compartidas en universidades extranjeras. - Coordinación y participación en proyectos europeos con otras universidades extranjeras - Los Ministerios de Asuntos Exteriores. - Instituciones extranjeras que permitan la realización actividades formativas. - Hermanamiento con universidades extranjeras.	VRI Dir. Área RR.II. Resp. Centro de Idiomas	Nº visitas a la página web sobre convenios. Nº de convenios firmados. Nº de proyectos internacionales fruto de convenios.	2008-2011	Incremento del 5% anual de visitas a la web. 30 convenios firmados a 31/12/2010. 5 proyectos de excelencia a 31/12/2011.
	2.a.3. Realización de cursos sobre nuestro patrimonio cultural destinados a estudiantes europeos.	VRI Univ. Millán Santos Dir. Área RR.II. Resp. Centro Idiomas	Nº cursos. Nº estudiantes.	2010-2014	2 cursos al año. Conseguir un incremento anual del 5% en el número de participantes a lo largo del periodo.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3.**Promover la igualdad, el desarrollo de derechos sociales y la responsabilidad social.**

OBJETIVO OPERATIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	INDICADORES	CALENDARIO	METAS
3.a. Apoyar y promocionar la atención social en aquellas situaciones que lo requieran.	3.a.1. Incremento de las labores de atención y ayudas sociales y de la información sobre esas ayudas.	VEE Dir. Área Asuntos Sociales	Nº de casos resueltos frente nº demandas presentadas. Grado de satisfacción de los atendidos.	2008-2014	Atención al 100% de las demandas planteadas desde 2008. 85% de satisfacción desde 2008.
	3.a.2. Ejecución de programas de acción social de integración de personas con necesidades especiales de accesibilidad, de experiencias de convivencia intergeneracional y de promoción de la igualdad.	VEE Dir. Área Asuntos Sociales	Nº de personas con necesidades especiales atendidas frente a solicitantes. Nº de actuaciones facilitadoras de accesibilidad promovidas sobre solicitadas. Nº de convivencias existentes y actividades realizadas. Nº de proyectos sobre buenas prácticas intergeneracionales.	2008-2014	Atención al 100% de las personas con necesidades especiales solicitantes de ayuda desde 2008. 100% de actuaciones promovidas desde 2008. 80% de actuaciones ejecutadas en menos de 15 días. Incremento de las convivencias en un 5% anual. Promover, al menos, 1 proyecto nuevo al año.
3.b. Promover en la UVa actitudes e iniciativas de responsabilidad social	3.b.1. Configuración de equipos de trabajo y ejecución de proyectos de responsabilidad social.	VEE Dir. Área Asuntos Sociales Ofic. de Cooperación Internac. Desarrollo	Nº de titulaciones que incorporan temas sobre responsabilidad social en la UVa. Nº de universidades con las que se realizan intercambios.	2008-2014	15 titulaciones antes de 2011. 4 universidades en 2011. 6 universidades en 2014.

EJE 5. GESTIÓN DEL DESARROLLO HUMANO

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1. Contar con una plantilla mejor cualificada y adecuadamente retribuida mediante un sistema de gestión integrado de desarrollo humano.					
OBJETIVO OPERATIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	INDICADORES	CALENDARIO	METAS
1.a. Mejorar el modelo de plantilla de PDI y disponer de un modelo de plantilla del PAS que permita reordenar los recursos humanos para responder adecuadamente a las exigencias del EEES.	1.a.1. Estudio de la pirámide de edades del PDI y PAS.	VOAP Gerente Dir. Área Calidad	Realización estudio Si/No.	30/09/2008	Conocimiento del perfil demográfico del personal antes del 30/09/2008.
	1.a.2. Modificación del modelo de plantilla del PDI para adaptarlo al EEES y favorecer la carrera profesional y la adecuada retribución del personal.	VOAP Comisión ad hoc Com. Profesorado Com. Investigación Órganos de representación PDI	Modificación modelo de plantilla Si/No. Ratio actividad (docencia, investigadora, de gestión y asistencia) / capacidad. Grado de satisfacción del PDI con la aplicación del modelo de plantilla.	2008-2014	Modificación del modelo de plantilla 30/06/2009. Ratio del 100% en 2014 Más del 50% del PDI satisfecho en 2010. Más del 60% del PDI satisfecho en 2014.
	1.a.3. Elaboración de un modelo de plantilla del PAS que favorezca la carrera profesional y permita la adecuada retribución del personal.	Gerente Comisión ad hoc Órganos de representación del PAS	Elaboración modelo de plantilla Si/No. Grado de satisfacción del PAS con la aplicación del modelo de plantilla.	2008-2014	Modelo de plantilla elaborado a 31/12/2012. Más del 50% del PAS satisfecho en 2013. Más del 60% del PAS satisfecho en 2014.
	1.a.4. Establecimiento de criterios específicos, adecuados y consensuados de evaluación docente, investigadora (por grandes áreas de conocimiento) y de gestión del PDI.	VOAP Com. Profesorado Com. Investigación Com. Relaciones Institucionales Dir. Área Calidad	Elaboración guía criterios Si/No. Mejora resultados encuesta docente y Prisma. Grado de satisfacción del PDI con los criterios.	2008-2009	Elaboración de la guía antes del 31/12/2009. Mejora de los resultados en las actividades del PDI un 5% anual. Superar el 50% de satisfacción en el 2009. Incremento de la satisfacción un 3% anual.
	1.a.5. Elaboración de un plan para la promoción de los PTEU's, PCOLA's, PRAS tipo IV (6+6) y Ayudantes (programa II)	VOAP Comisión ad-hoc Junta PDI	Elaboración plan de promoción Si/No. Número de profesores solicitantes/ número de plazas. % de solicitantes que pasan al año o modalidad siguiente del programa.	2008-2012	Elaboración plan de promoción antes de 30/06/2008. 100% de plazas del programa cubiertas a partir de 2009. 80% de solicitantes pasan año o modalidad siguiente a partir de 2009.
1.b. Mejorar la satisfacción laboral	1.b.1. Establecimiento y aplicación de un protocolo de acogida / salida para el personal.	VOAP Gerente Órganos de representación PDI y PAS	Elaboración del protocolo Si/No. % de conocimiento del personal. % de satisfacción del personal.	2008-2012	Elaboración del protocolo antes del 30/06/2009. 100% de conocimiento del protocolo en 2012. 80% de satisfacción con el protocolo en 2012.
	1.b.2. Estudio del clima laboral.	VOAP Gerente Dir. Área Calidad	Realización del estudio Si/No. Grado de satisfacción en el trabajo	2009-2014	Elaboración del estudio antes del 31/12/2009 Mejora del clima laboral en un 2% anual a partir del 2010.

OBJETIVO OPERATIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	INDICADORES	CALENDARIO	METAS
1.c. Definir un sistema de responsabilidades que incluya objetivos e incentivos para el PDI y el PAS.	1.c.1. Análisis y valoración continua de los puestos de trabajo.	VOAP Gerente Jefe Serv. Gestión Profesorado Jefe Serv. Gestión PAS	Revisión de servicios o efectivos homogéneos de las RPT's.	2008-2012	Evaluación anual de un 20% de los servicios o efectivos de las RPT's a partir de 2008.
	1.c.2. Evaluación continua de la actividad de los servicios y desempeño individual.	Gerente Jefe Serv. Gestión Profesorado Jefe Serv. Gestión PAS	Evaluación de servicios o efectivos homogéneos de las RPT's.	2010-2014	Evaluación anual de un 20% de los servicios o efectivos de las RPT's a partir de 2010.
	1.c.3. Implantación de sistemas de gratificación variable ligados al cumplimiento de objetivos y asunciones de responsabilidades.	VOAP Gerente Jefe Serv. Gestión Profesorado Jefe Serv. Gestión PAS	Implantación de los sistemas Sí/No. Grado satisfacción del profesorado con los sistemas implantados. Grado satisfacción del PAS con los sistemas implantados.	2010-2014	Implantación en 2010. Mejora anual de un 2% de la satisfacción de profesores y de PAS a partir de 2012.
	1.c.4. Elaboración de cartas de servicio.	Gerente Dir. Área Calidad	Nº cartas elaboradas sobre total de servicios. Nº cartas validadas sobre total de cartas. Grado de conocimiento del usuario.	2009-2010 2010-2014	Elaboración de cartas de todos los servicios a 31/12/2010. 50% de cartas validadas en 2012 100% de cartas validadas en 2014. Incremento de un 2% anual de nivel de conocimiento de las cartas.
	1.c.5. Reorganización del tiempo de trabajo vía establecimiento de horarios flexibles y jornadas irregulares, para lograr la conciliación entre el trabajo y la vida familiar y la reducción del absentismo.	VOAP Gerente Jefe Serv. Gestión Profesorado Jefe Serv. Gestión PAS Representantes sindicales	Nº puestos con flexibilidad horaria. Disminución del absentismo en el trabajo. Número de personas acogidas a la conciliación con la vida familiar.	2009-2014	Incremento en un 2% anual del número de personas con horario flexible sobre el 2009. Reducción de un 2% anual del absentismo sobre el 2009. Incremento del 2% sobre el año anterior.
	1.c.6. Recogida cíclica de datos sobre la formación académica y profesional del personal de la UVa.	VOAP Gerente Jefe Serv. Gestión Profesorado Jefe Serv. Gestión PAS	Nº expedientes completados.	2008-2014	Disminuir en un 5% anual los expedientes incompletos al 31/12/08.
	1.c.7. Implantación de grupos de trabajo interuniversitarios <i>ad hoc</i> de temas de gestión universitaria con una vida media de 3 años.	Gerente	Grupos de trabajo creados.	2008-2014	Creación de un grupo al año hasta 2010. A partir del 2011 tener funcionando 3 grupos de trabajo estables.

OBJETIVO OPERATIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	INDICADORES	CALENDARIO	METAS
1.d. Conseguir una mejor cualificación de la plantilla mediante una formación integral presencial y a través del aprendizaje a distancia (<i>e-learning</i>).	1.d.1. Elaboración y puesta en marcha de un plan integral que contemple la formación en temas de interés para toda la plantilla (conocimiento y uso de las TIC, idiomas, salud laboral, etc.) y en habilidades y destrezas que garanticen el desarrollo de las competencias del personal en su puesto de trabajo.	VOAP Gerente Resp. Centro Buendía	Elaboración y puesta en marcha Sí/No. Nº de cursos programados (PDI, PAS). Nº de horas impartidas. Nº de asistentes sobre plazas ofertadas. Grado de satisfacción de los asistentes.	2009-2014	Elaboración y puesta en marcha antes del 31/12/2009. Cubrir todas las plazas ofertadas. 80% de satisfacción de los asistentes.
	1.d.2. Creación de un centro de formación del PDI y del PAS.	VOAP Gerente Resp. Centro Buendía	Creación del centro Sí/No. Nº de actividades programadas en el centro sobre el total. Nº de horas impartidas en el centro sobre el total.	2009-2014	Creación del centro antes del 31/12/2009 60% de actividades en 2012. Impartir todos los cursos de formación del PDI y del PAS en este centro en 2014.

EJE 6. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1. Consolidar un sistema de dirección estratégica en todos los niveles de la universidad, con indicadores de calidad, información completa para la toma de decisiones y apoyo técnico a la dirección.					
OBJETIVO OPERATIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	INDICADORES	CALENDARIO	METAS
1.a. Incorporar herramientas de soporte a la dirección.	1.a.1. Establecimiento y aplicación de sistemas de garantía interna de la calidad en todas las unidades organizativas (Campus, Centros, Departamentos y Servicios).	VPE Dir. Área de Calidad	Nº unidades con el SGIC diseñado. Nº unidades con el SGIC aplicado. Nº unidades con el SGIC certificado.	2008-2014	50% de las titulaciones con SGIC en 2011. 100% de las unidades con SGIC certificado en 2014.
	1.a.2. Diseño y aplicación del procedimiento de seguimiento y revisión del plan institucional.	VPE Dir. Oficina Plan Estrat. Dir. Área Calidad	Seguimiento y revisión anual Sí/No. Grado de cumplimiento de los objetivos del plan.	2009-2014	Antes del 31 de marzo de cada año. 60% objetivos cumplidos en 2009 y 2010. 80% objetivos cumplidos resto de años.
	1.a.3 Despliegue y seguimiento de la planificación estratégica a cada unidad organizativa, lo que supone la elaboración de un protocolo que ayude a su realización y el lanzamiento de una convocatoria para la participación en un programa piloto.	VPE Dir. Oficina Plan Estrat. Dir. Área Calidad	Nº unidades con plan estratégico sobre el total. Grado de cumplimiento de los objetivos de los planes.	2008-2014	1 campus, 1 centro y 1 servicio en 2008. 10% en 2009; 20% 2010; 50% 2012; 100% 2014 70% objetivos cumplidos.
	1.a.4 Diseño y aplicación de una política de captación de fondos para el desarrollo del plan estratégico	VPE Dir Área Economía	% de los fondos captados frente a los necesarios para el desarrollo del plan	2008-2014	100% de los fondos requeridos para cada año.
1.b. Rediseñar la estructura organizativa.	1.b.1. Diseño y aplicación de una estructura organizativa coherente con el plan estratégico.	VPE	Diseño Sí/No. Grado de aplicación anual.	2008-2011	Diseño de la estructura organizativa en 2008. 100% aplicación en 2011 de los cambios propuestos.

OBJETIVO OPERATIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	INDICADORES	CALENDARIO	METAS
1.c. Mejorar los sistemas de comunicación interna.	1.c.1. Cambio en el sistema de menús de la web para que la información sea más fácilmente accesible.	VRI Dir. Área de Imagen Corporativa Dir. Área de Comunicación Dir. Área de Redes	Nº menús cambiados. Nº quejas sobre visitas. Nº de visitas. Nº sugerencias sobre visitas.	2008-2012	Cambio del menú principal antes del 31/12/08. Reducción 5% en nº de quejas a partir de 2009. Incremento 5% en nº de visitas hasta 2012.
	1.c.2. Armonización de contenidos entre la web corporativa y las de las diferentes unidades organizativas.	VRI Dir. Área de Redes Dir. Área de Comunicación	Nº centros y departamentos con información en la web institucional sobre el total.	2008-2014	50% en 2011. 100% en el 2014.
	1.c.3. Sistematización de los mecanismos de comunicación interna de la UVa mediante el relanzamiento del periódico de la Universidad y la celebración de reuniones periódicas del gerente con los jefes de servicio.	VRI Dir. Área de Comunicación Gerente	Publicación Sí/No. Grado de satisfacción de los lectores. Nº de reuniones. Grado de satisfacción de los asistentes.	2008-2014 2008-2014	Lanzamiento en octubre de 2008. 7 números anuales hasta 2014. 6 reuniones anuales.
	1.c.4. Realización de jornadas encaminadas al fomento del conocimiento de la institución, al reforzamiento de la participación estudiantes y al aprovechamiento de las mejores prácticas.	VRI Resp. Centro Buendía	Realización de la jornada Sí/No. Nº asistentes a las jornadas. Grado de satisfacción de los asistentes.	2008-2014	1 jornada de 8 horas anuales. 100 asistentes por jornada. 80% de satisfacción de los asistentes.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2.

Optimizar el uso de los recursos mediante la mejora de la gestión.

OBJETIVO OPERATIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	INDICADORES	CALENDARIO	METAS
2.a. Mejorar los procedimientos de gestión	2.a.1. Definición y revisión de cada proceso clave de la universidad con objeto de eliminar duplicidades e introducción de indicadores que permitan valorar la eficacia y eficiencia de esos procesos.	Gerente	Nº de procesos clave revisados.	2008-2012	10% procesos clave revisados en 2009. 25% en 2010. 50% en 2011. 100% en 2012.
	2.a.2. Extensión de la idea de contrato-programa a todos los niveles (centros, departamentos, servicios), vinculando el reparto del presupuesto al cumplimiento de los objetivos del plan y al EEES.	VPE Gerente Dir. Área de Economía	Nº de unidades organizativas con contrato-programa.	2009-2011	2009 Centros. 2010 Departamentos 2011 Servicios.
	2.a.3. Diseño del proceso de implantación y estudio del nivel de costes de las diferentes unidades organizativas.	Gerente VPE	Implantación Sí/No Nº unidades organizativas con el estudio de costes realizado.	2008-2014	Implantación de la herramienta en 2009. 2 unidades organizativas al año desde 2010.
	2.a.4. Informatización del área de gestión económica.	Gerente Jefe Serv. Gestión Económica Dir. STIC	Implantación sistema informático Sí/No.	2009	2009 implantación total.

EJE 7. LOGÍSTICA E INFRAESTRUCTURAS

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1. Disponer de instalaciones de calidad integradas en el entorno urbano y social.					
OBJETIVO OPERATIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	INDICADORES	CALENDARIO	METAS
1.a. Racionalizar y optimizar espacios y medios acordes a las necesidades reales del EEES.	1.a.1. Estudio de las necesidades del EEES en materia de espacios y programa; considerando especialmente las aulas teóricas y prácticas, de informática, laboratorios, bibliotecas/CRAI, centro de idiomas, salas de videoconferencia y espacios polivalentes.	VIF Dir. Área de Redes Dir. Unidad Técnica de Mantenimiento Dir. Unidad Técnica Arquitectura	Realización del estudio Si/No. Grado de calidad del estudio realizado.	2008	Conclusión del estudio a 31/12/2008
	1.a.2. Creación de un inventario de instalaciones y recursos y sus posibilidades de adaptación.	VIF Dir. Unidad Técnica Arquitectura Dir. Serv Mantenimiento Dir. STIC	Realización del inventario Si/No. Realización de una lista de posibles adaptaciones Si/No.	2008-2009	Inventario disponible antes del 31/12/2008. Lista de adaptaciones disponible antes del 30/9/2009.
	1.a.3. Planificación de las actuaciones a realizar tanto de adaptaciones como de obra nueva.	VIF Decanos y Dir. de Centros Dir. Unidad Técnica Arquitectura Dir. Serv Mantenimiento Dir. STIC	Planificación priorizada y revisada anualmente Si/No. Planificación aprobada por el consejo de gobierno Si/No.	2008-2014	Planificación realizada y aprobada antes del 30 de septiembre de cada año.
	1.a.4. Ejecución del programa según prioridades.	VIF	% del presupuesto de obra ejecutado para ese año.	2009-2014	Ejecución del 100% del presupuesto de obra anual para este fin.
1.b. Favorecer la seguridad, accesibilidad y sostenibilidad de las instalaciones e integrarlas en el entorno urbano.	1.b.1. Elaboración y ejecución de un plan de urbanismo para crear espacios de relación entre los campus y los espacios urbanos.	VIF Dir. Unidad Técnica Arquitectura Dir. Inst. Univers. de Urbanística	Plan de urbanismo Si/No. % de actuaciones ejecutadas respecto a lo establecido en el plan.	2008-2014	Plan de urbanismo antes del 31/12/2008. Revisión antes del 30/09 de cada año para determinar las ejecuciones del siguiente año. Ejecutar el 100% de la previsión anual.
	1.b.2. Creación y ejecución de un plan de seguridad integral que incluya sistemas de vigilancia y acceso a los edificios, revisiones periódicas de los planes de seguridad laboral y emergencias e inspecciones técnicas periódicas a los edificios.	VIF Dir. Unidad Técnica Arquitectura Dir. Serv Mantenimiento Dir. STIC Dir. Serv. P. RR. LL.	% edificios con sistema de vigilancia y acceso. % edificios con plan de seguridad y emergencia revisado. % edificios con inspección técnica periódica.	2008-2014	Conseguir que en el 2010 todos los edificios cuenten con sistemas de vigilancia y acceso. Revisión anual planes seguridad: 100%. Edificios con inspección técnica cada cuatro años: 100%.

OBJETIVO OPERATIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	INDICADORES	CALENDARIO	METAS
1.b. Favorecer la seguridad, accesibilidad, sostenibilidad de las instalaciones e integrarlas en el entorno urbano.	1.b.3. Creación y ejecución de un plan de publicación y señalización de los campus y edificios ⁶ .	VIF Dir. Unidad Técnica Arquitectura	Realización del Plan Sí/No. % de edificios señalizados. Nº de campus señalizados.	2008-2011	Conclusión del plan antes del 31/12/2009. 100% de edificios señalizados en el 2011. 100% campus señalizados en el 2010.
	1.b.4. Implantación eficaz del Plan de Calidad Ambiental (PCA) dando prioridad a: la creación de una política de uso racional de energía, agua y otras materias primas, la revisión y mejora de los planes de tratamiento y reciclaje de residuos, la mejora de eficiencia energética y confort y el fomento de la movilidad sostenible ⁷ .	VIF Dir. Área Calidad Ambiental Dir. Inst. Univers. de Urbanística	% centros que aplican plenamente el PCA. % de usuarios que conocen y aplican el PCA. % de ahorro energético. % de satisfacción de la comunidad UVa con las opciones de movilidad. Cumplimiento Sí/No del protocolo de reciclaje de residuos del PCA.	2009-2014	El 50% de los centros siguen el PCA en 2011. El 100% de los centros siguen el PCA en 2014. El 30% de la comunidad universitaria conoce y aplica el PCA en 2011. El 60% de la comunidad universitaria conoce y aplica el PCA en 2014. Reducir la factura energética en un 10% (2009-2011) y un 5% adicional (2011 al 2014). 80% UVa satisfecha con la movilidad en 2014. Cumplimiento protocolo de reciclaje de residuos.
1.c. Conseguir recursos externos para la mejora de las instalaciones.	1.c.1. Elaboración y ejecución de un plan de suscripción de acuerdos para posibilitar el uso compartido o dotación de infraestructuras a cambio de una cofinanciación para la construcción y/o mantenimiento de las mismas.	VIF VRI	Realización del estudio Sí/No. Revisión anual Sí/No. % de aportación para nuevas instalaciones o mantenimiento de las existentes.	2009-2014	Realización del estudio antes del 31/12/2009. Conseguir el 30% de las aportaciones para nuevas instalaciones. Conseguir el 5% del presupuesto necesario para el mantenimiento de las infraestructuras compartidas.
	1.c.2. Realización de un estudio sobre cómo rentabilizar los recursos infrautilizados de la UVa, así como la puesta en marcha del plan de rentabilización. ⁸	Gerente	Realización del estudio Sí/No.	2009-2014	Conclusión del estudio a 31/12/2009. En el 2014 los espacios deben estar rentabilizados al 100%.

⁶ La señalización de los campus en la ciudad depende de acuerdos con la administración local.

⁷ El plan de movilidad depende de los acuerdos a los que se llegue con las Administraciones Públicas.

⁸ El objetivo es favorecer una línea de autofinanciación de la Universidad.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2.
Implantar plenamente las TIC (Tecnología de la Información y de la Comunicación) en la docencia, investigación y gestión.

OBJETIVO OPERATIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	INDICADORES	CALENDARIO	METAS
2.a. Equipar las instalaciones con medios y tecnología de última generación.	2.a.1. Creación de un plan sectorial 2009-2011 en materia de TIC para dar soporte a las necesidades que se generen dentro de la docencia, la investigación y la gestión y revisión del plan del 2012 al 2014.	VIF Dir. Área de Redes Dir. STIC	Creación del Plan TIC Si/No. Aprobación por el consejo de gobierno Si/No. % de presupuesto ejecutado. Grado de satisfacción de los usuarios.	2008-2014	Primer plan antes del 31/12/2008. Plan TIC 2012-2014, antes del 31/12/2011. 100% del presupuesto anual ejecutado. 90% de los usuarios satisfechos.
	2.a.2. Estudio de las necesidades e implantación de una plataforma <i>de e-learning</i> .	VIF Dir. Área de Redes Dir. STIC	Plataforma de e-learning Si/No. % de profesores satisfechos. % de estudiantes satisfechos. % de profesores atendidos frente a los que lo han solicitado.	2008-2014	Implantación antes del 31/12/2008. 80% de profesores satisfechos a partir de 2009. 80% de estudiantes satisfechos a partir de 2009. 50% de profesores atendidos en 2011. 100% de profesores atendidos en 2014.
	2.a.3 Establecimiento de "Planes Renove" plurianuales de los medios tecnológicos <i>hardware</i> para los servicios administrativos y la docencia.	VIF Dir. Área de Economía Dir. Área de Redes	Nº de años medio de vida del parque de Pc's. Nº de años medio de vida del parque de impresoras. Nº de pizarras electrónicas por centro.	2008-2014	Vida media del parque de PC's de 4 años. Vida media del parque de impresoras de 5 años. Conseguir que en todos los centros exista un 20% de pizarras electrónicas respecto al número de aulas.
	2.a.4. Establecimiento de un plan para la dotación y uso de la firma electrónica dentro de la UVa y ejecución del mismo.	VIF Gerente Dir. Área de Redes Dir. STIC	Catálogo de servicios susceptibles de poder emplear la firma Si/No. % de procesos que se han adaptado al uso de la firma. % de PAS y PDI que usan la firma.	2009-2014 adaptación de procedimient. 2011- 2014 implantación de la firma.	Catálogo antes del 31/12/2009. Cada año desde 2010 adaptación de un 30% de los procesos. 80% del PAS y del PDI en los procedimientos oficiales en 2014.
	2.a.5 Desarrollo e implantación de un portal de servicios que permita que cada miembro de la UVa pueda alojar su página web, estableciendo un servicio centralizado de "disco virtual".	VIF Dir. Área de Redes Dir. Área de Comunicación Dir. STIC	Nº de servicios ofrecidos vía web frente al nº de servicios solicitados. % de usuarios del servicio personal de página web tras solicitarlo. % de usuarios del servicio centralizado de "disco virtual" tras solicitarlo.	2008 desarrollo. 2009-2014 implantación.	Ofrecer cada año al menos el 30% de los servicios solicitados. 100% de usuarios que han solicitado página web disponen de ella. 100% de usuarios que han solicitado el uso del servicio centralizado de disco dispone de él.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3.**Optimizar la gestión logística y las relaciones con los proveedores.**

OBJETIVO OPERATIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	INDICADORES	CALENDARIO	METAS
3.a. Especializar y agilizar la gestión logística consiguiendo sinergias con los proveedores.	3.a.1. Elaboración de un plan de racionalización en los criterios de adquisición de productos y servicios, evaluando la posibilidad de crear una central de compras.	Gerente	Plan de racionalización Si/No.	2009-2014	Plan elaborado a 31/12/2009 El resto de metas dependen del plan

3.7. REVISIÓN

La elaboración del plan concluye con una propuesta de acciones para el logro de los objetivos. Es preciso sentar las bases del proceso de seguimiento del grado de ejecución de esas acciones. Vinculados al Vicerrectorado de Planificación Estratégica, los órganos administrativos específicos encargados de ese seguimiento serán la Oficina del Plan Estratégico y el Gabinete de Estudios y Evaluación. El primer paso que deben dar para ello es medir periódicamente el grado de logro de las metas fijadas en el plan, y plasmar este trabajo en un documento que permita apreciar los progresos o retrasos en la consecución de los objetivos.

En todo caso, un buen plan debe considerarse un documento sujeto a revisiones periódicas y a modificaciones, por cuanto pueden ocurrir múltiples contingencias. Por ejemplo, que los objetivos trazados no sigan estando vigentes, que se precise la inclusión de otros para afrontar un entorno cambiante, que las acciones no sean posibles o ajustadas en tiempo y esfuerzo económico a las posibilidades de la UVa, etc.

5. RELACIÓN DE PARTICIPANTES

COMISIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Evaristo José Abril Domingo (Rector). **Presidente**

Eleuterio Vallelado González (Vicerrector de Planificación Estratégica). **Vicepresidente**

Antonio Calonge Velázquez (Secretario General). **Secretario**

Carlos Alberola López (Vicerrector de Ordenación Académica y Profesorado)

M^a del Carmen Domínguez Lobatón (Vicerrectora de Investigación)

Daniel Miguel San José (Vicerrector de Desarrollo e Innovación)

Pedro Luis Gallego Fernández (Vicerrector de Infraestructuras)

M^a Isabel Vicente Maroto (Vicerrectora de Estudiantes y Empleo)

Alfonso Redondo Castán (Vicerrector de Relaciones Institucionales)

Luis Miguel Cárcel Cárcel (Vicerrector campus de Palencia)

Jesús Nieto Díez (Vicerrector campus de Segovia)

Jesús Ciria Ciria (Vicerrector campus de Soria)

José Luis Martínez Juan (Gerente)

Luis Antonio Santos Domínguez (Decano)

Juan José Garcillán García (Decano)

Gerardo González Benito (Decano)

José Ramón Perán González (Director de centro)

Santiago Rodríguez García (Decano)

Manuel José Gayoso Rodríguez (Director de Departamento)

Florentina Moreno Peláez (Directora de Departamento)

Carlos Sanz Mínguez (Director de Departamento)

Pedro Antonio García Encina (Director de Departamento)

Alfonso Gordaliza Ramos (Director de Departamento)

Alfredo Allue Buiza (Director de Instituto)

Antonio Campillo López (Claustral)

Esteban Gil Garcés (Claustral)

Víctor González Núñez (Claustral)

Juan Guijarro Ferreiro (Estudiante)
Henar Muñumer Rodríguez (Estudiante)
Carlos Bailón Garay (Estudiante)

Juan Carlos Gómez Martín (Personal de Administración y Servicios)
Julio Sáiz Lavín (Personal de Administración y Servicios)

Lucio Gabriel de la Cruz (Presidente del Consejo Social)
Gerardo Llana Herrero (Director de la Fundación)

CONSULTORES

Joan Cortadellas Ángel
Alberto Jorge Acosta
Geny Saavedra

COMISIÓN TÉCNICA

Eleuterio Vallelado González. **Presidente**
Ana Isabel Rodríguez Escudero. **Directora de la Oficina del Plan**
María Dolores Alonso Abad
Ana Belén Álvarez Carrera
Augusto Cobos Pérez
M^a de los Ángeles García de las Heras
Miguel Angel García Hontoria
Ángel Manuel Gento Municio
Cristina Guilarte Martín-Calero
Ana María Gutiérrez Arranz
Mercedes Lecue Gochicoa
Macarena López de San Román Regoyos
María Elena Pérez Zabaleta
Juan Antonio Rodríguez Sanz
Eva María Rueda Domínguez
Cayo Sastre García
Pilar Vázquez Sangrador

JORNADA INFORMATIVA. DECANOS Y DIRECTORES DE CENTRO

Fernando J. Díaz Martínez
Josefa Eugenia Fernández Arufe
Juan José Garcillán García
Gerardo González Benito
Olga López Carcelén
Rubén Mateo Lorenzo Toledo
María Ángeles Martín Bravo
José Ángel Miguel Romera
Rafael Obaya García
David Pérez Román
Manuel de Prada Moraga
Santiago Rodríguez García
José María Román Sánchez
Magdalena Santo Tomás
Araceli Suárez Barrio
Dámaso Javier Vicente Blanco

REUNIÓN DE DECANOS, DIRECTORES DE CENTRO, DEPARTAMENTO Y ÁREA Y JEFES DE SERVICIO

María Dolores Alonso Abad
Ana Belén Álvarez Cabrera
Javier Álvarez Martínez
Francisca Aramburu Riera
Julia Bachiller Gordillo
Pedro Caballero Fernández-Rufete
Visitación Calzada Llamas
Valentín Cardeñoso Payo
Pedro Conde Parrado
Fernando J. Díaz Martínez
José Ignacio Farrán Martín
Josefa Eugenia Fernández Arufe
Carlos de Francisco Garrido

José Antonio García Miguel
Juan José Garcillán García
Gerardo González Benito
Alfonso Gordaliza Ramos
Mariano Gutiérrez Tapias
Alberto Izquierdo Fuente
Olga López Carcelén
José Ramón López López
Piedad López-Romero González
Santiago Lorenzo Matilla
Rubén Mateo Lorenzo Toledo
María Ángeles Martín Bravo
María del Carmen Martín González
Pedro Martín Villamor
Jorge Julio Maté García
José Ángel Miguel Romera
María Dolores Miñambres del Moral
José Javier de los Mozos Touya
Jesús Manuel Muñoz Martín
Rafael Obaya García
Francisco José Peláez Feroso
David Pérez Román
Manuel de Prada Moraga
Julio Prieto Alonso
Alfonso Valentín Poncela Méndez
Rafael de la Puente Llorente
Santiago Rodríguez García
José María Román Sánchez
César Salinero Bombín
Magdalena Santo Tomás
Araceli Suárez Barrio
Santiago Toribio Pérez
César Vega García
Jesús María Vargas Hernández
Dámaso Javier Vicente Blanco

ANÁLISIS DEL ENTORNO

Juan Hernangómez Barahona. **Director**

Juan José de Benito Martín

Luis Moisés Borge González

Natalia Martín Cruz

Luis Óscar Ramos Alonso

Adoración Revuelta Llorente

Baudelio Urueña Gutiérrez

REVISIÓN DEL TEXTO

Margarita Lliteras Poncel

María Ángeles Sastre Ruano

MESAS DE TRABAJO

EJE 1. FORMACIÓN (CAMPUS DE PALENCIA)

Evaristo José Abril Domingo

María Carmen Alario Trigueros

María Carmen Blanco García

Julia Boronat Mundina

Felipe Bravo Oviedo

María Mercedes de la Calle Carracedo

Luis Miguel Cárcel Cárcel

Fernando Ibáñez Blanquez

Miguel Lamoca Pérez

María Piedad López-Romero González

Jesús Martín Gil

María Lourdes Martínez Ramos

Rafael Mulas Fernández

Margarita Nieto Bedoya

José Sixto Olivar Parra

José Antonio Orejas Casas

María del Carmen Pascual Allen

Elena Pérez Zabaleta
Ana Isabel Rodríguez Escudero
María Sastre Blanco
Isabel Vicente Maroto

EJE 1. FORMACIÓN (CAMPUS DE SEGOVIA)

Carlos Alberola López
José Vicente Álvarez Bravo
Juan José Álvarez Sánchez
José María Arribas Estebaranz
Carmen Calzada Pérez
Antonio Campillo López
Manuel Ángel Canga Sosa
Sara Cid Sastre
María de la Cruz Vilela Bendaña
José Ignacio Farrán Martín
Juan José Garcillán García
Francisco José González Cabrera
Rodrigo González Martín
Mariano Gutiérrez Tapias
Alvaro Llorente de Frutos
Isabel Lecanda Meschede
Luisa Moreno Cardenal
Jesús Nieto Díez
Cointa Payo de Anta
Darío Pérez Brunicardi
Elena Pérez Zabaleta
Ana Isabel Rodríguez Escudero
Raúl Sánchez Galán
Luis Mariano Torrego Egido
María Mercedes Valbuena Barrasa
Eleuterio Vallelado González

EJE 1. FORMACIÓN (CAMPUS DE SORIA)

Evaristo José Abril Domingo
José María Arroyo Oliveros
Antonio Bueno García

Jesús Ciria Ciria
Manuel Cuervas-Mons Finat
Margarita Cuesta Domínguez
Fernando Javier Díaz Martínez
Juan Carlos Frechoso Remiro
Alicia Gonzalo Ruiz
José Carlos Guerra Rodríguez
Ana María Gutiérrez Arranz
Purificación Fernández Nistal
Miguel Ibáñez Rodríguez
Lourdes Jiménez Navascues
Emilia Latorre Macarrón
José María Marbán Prieto
Edgar Martínez Moro
José Ángel Miguel Romera
Francisco José Navas Cámara
Lucía Luisa Pérez Gallardo
Jorge Juan Ramiro Alcántara
Manuel Ramiro Valderrama
Fernando Ramón Jiménez
María Jesús del Río Mayor
María Carmen Ruiz Gómez
María Jesús Salinas Itoiz
María del Carmen Sánchez Martínez
Cayo Sastre García

EJE 1. FORMACIÓN (CAMPUS DE VALLADOLID)

Gloria Esther Alonso Sánchez
María del Coral Aranguena Fanego
Julia Bachiller Gordillo
Enrique Barrado Esteban
José Lino Barrio Valencia
Manuel Bayón Jiménez
Rufino Cano González
Francisco Castro Ruiz
Josefa Eugenia Fernández Arufe
María Teresa Ferrer Ballester
Antonio Fraile Aranda
Carlos de Francisco Garrido

Manuel José Gayoso Rodríguez
Alfonso Gordaliza Ramos
María Cristina Guilarte Martín-Calero
Mercedes Lecue Gochicoa
Sofía Lerma Merino
Susana Lucas Yagüe
María Martínez Gil
Fernando Martínez Rodrigo
Pascual Antonio Martínez Sopena
Jaime Nieto Vega
Elena Pérez Zabaleta
Manuel de Prada Moraga
Julio Prieto Alonso
José María Román Sánchez
Pablo de la Rosa Gimeno
José Emiliano Rubio García
María del Carmen Sañudo Ruiz
Araceli Suárez Barrio
Baudelio Uruña Gutiérrez
Isabel Vicente Maroto

EJE 2. INVESTIGACIÓN

José Manuel Aroca Hernández Ros
Eduardo Arranz Sanz
Luis Carlos Balbas Ruesgas
Carmelo Alejandro Caballero Fernández Rufete
María Helena Castán Lanaspá
Pedro Castrillo Romón
Pedro Conde Parrado
Félix Delgado de la Mata
Luis Felipe Díaz Beltrán
María del Carmen Domínguez Lobatón
Javier Franco Contreras
Luis María Fuentes García
María Ángeles García de las Heras
Manuel José Gayoso Rodríguez
Gerardo González Benito
José A. González Fermoselle
Alicia Gonzalo Ruiz

José Carlos Guerra Rodríguez
Mónica Hernández López
María Jesús Irurtia Muñiz
Diego Rafael Llanos Ferraris
Edgar Martínez Moro
José Ángel Miguel Romera
Amelia Rut Moyano Gardini
José Miguel Olano Mendoza
José Sixto Olivar Parra
Cristina Olivares González
Lara del Olmo Llanos
Mariano Antonio Olmo Martínez
Belén Palop del Río
José Ramón Perán González
Elena Pérez Zabaleta
Cesar de Prada Moraga
Pedro Lourdes Pradanos Del Pico
Carlos Manuel Reglero de La Fuente
Ángel Rey Gallego
Gonzalo Robles Cabezas
Ana Isabel Rodríguez Escudero
Soraya Rodríguez Rojo
María Inmaculada de la Rosa García
Magdalena Santo Tomas Pérez
Carlos Sanz Mínguez
Philippe Thierry Giménez
Eleuterio Vallelado González
Jesús Varela Marcos
Pilar Vázquez Sangrador
Carlos Villar Taboada

EJE 3. TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO

Manuel Betegón Baeza
Alfredo Blanco Quiros
Silvia Bolado Rodríguez
Pedro Carasa Soto
Valentín Cardeñoso Payo
Eduardo Carretero Cobos
Luis Felipe Díaz Beltrán

Enrique Espinel Melgar
Luis María Fuentes García
María Teresa García Cubero
José Carlos Guerra Rodríguez
Juan Guijarro Ferreiro
Gerardo Llana Herrero
Natalia Martín Cruz
Daniel Miguel San José
Laura Palacio Martínez
José Fernando Pascual Sánchez
Ana Isabel Rodríguez Escudero
José Antonio de Saja Sáez
Raúl Sánchez Galán
Francisco Vicente Tinaut Fluixá
Eleuterio Vallelado González

EJE 4. LA UNIVERSIDAD EN LA SOCIEDAD

Amelia Aguado Álvarez
Ángel Agúndez Álvarez
Alfredo Allúe Buiza
María Dolores Alonso Abad
Alonso Alonso Alonso
Manuel Bayón Jiménez
María Jesús de Benito Muñoz
Carmelo Alejandro Caballero Fernández Rufete
Antonio Campillo López
Augusto Cobos Pérez
David Escudero Mancebo
Josefa Eugenia Fernández Arufe
Purificación Fernández Nistal
Mar Fernández Sainz
Ricardo del Fresno García
María Teresa García Cubero
María Auxiliadora Garrido Pérez
Rebeca Gregorio Hernández
Julio González Suárez
Ana María Gutiérrez Arranz
Luis Javier Miguel González

María Cristina Pérez Barreiro
Jesús Quijano González
María Natividad de la Red Vega
Alfonso Redondo Castán
Ana Isabel Rodríguez Escudero
Eva María Rueda Domínguez
María Elisa Sáez Jiménez
Carlos Sanz Mínguez
Santiago Francisco Javier Toribio Pérez
Jesús Varela Marcos
María Isabel Vicente Maroto
María Antonia Virgili Blanquet

EJE 5. GESTIÓN DEL DESARROLLO HUMANO

María Rosario Alonso Marciel
José Vicente Álvarez Bravo
Juan José Álvarez Sánchez
Gloria Yolanda Barrio Álvarez
Beatriz Burón Guerrero
Antonio Calonge Velázquez
Enrique Cámara de Landa
María Antonia Corral Marcos
José Ignacio Farrán Martín
María Luisa Fernando Velázquez
Salvador García García
Pedro Antonio García Encina
Juan Carlos Gómez Martín
Francisco José González Cabrera
José Carlos Guerra Rodríguez
Eva Pilar Gutiérrez
María Jesús Lorenzo Fernández
María Esther Martín García
Pedro Martín Villamor
Jesús Enrique Martínez Díaz-Marta
José Luis Martínez Juan
Pascual Martínez Sopena
María Dolores Miñambres del Moral
Aurea Paloma Modroño Vázquez
Jesús Manuel Muñoz Martín

Jesús Nieto Diez
Ana María Nieto Pérez
José Ramón Perán González
Darío Pérez Brunicardi
Julio Sáiz Lavín
Manuel San Juan Blanco
Cayo Sastre García
Araceli Suárez Barrio
Juan Antonio Talegón Fernández
Cristina Trebolle Liz
Eleuterio Vallelado González
María Teresa Valverde García

EJE 6. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Evaristo José Abril Domingo
José Ramón Allue Buiza
Ana Belén Álvarez Cabrera
Juan Carlos Aragón Vasco
M^a Visitación Calzada Llamas
Felipe Cano Torres
Valentín Cardenoso Payo
Eduardo Carretero Cobos
Agustín Carrillo Franco
Juan Ángel Casares González
José Antonio García Miguel
José María García Terán
Gerardo González Benito
Esteban Gil Garcés
Juan José Hernangómez Barahona
Alberto Izquierdo Fuente
Antonio Martín Zayas
Florentina Moreno Peláez
María Ángeles Moreno López
Arturo José del Olmo Pozo
Elena María Fat Paredes Bernaldo De Quirós
Elena Pérez Zabaleta
Juan Antonio Rodríguez Sanz
Magdalena Santo Tomas Pérez
María del Carmen Sañudo Ruiz

Eleuterio Vallelado González
Dámaso Francisco Javier Vicente Blanco

EJE 7. LOGÍSTICA E INFRAESTRUCTURAS

Ana Belén Álvarez Cabrera
Gloria Yolanda Barrio Álvarez
Antonio Bueno García
Rafael Bartolomé Mato Chain
Manuel Bayón Jiménez
Valentín Cardeñoso Payo
Juan Ángel Casares González
Jesús Cordobés Puertas
Pedro Luis Gallego Fernández
Ángel Manuel Gento Muncio
José Andrés González Fermoselle
Álvaro Higuera Duque
Alberto Izquierdo La Fuente
Noel Antonio Manzano Gómez
María Ángeles Martín Bravo
Pedro Martín Villamor
Carmen Miguel Murado
Jesús Manuel Muñoz Martín
Darío Pérez Brunicardi
Jesús Ángel Pisano Alonso
Cesar Salinero Bombin
Manuel San Juan Blanco
Francisco José Valbuena García

AGENTES ECONÓMICO-SOCIALES

Campus de Palencia

Heliodoro Gallego (Alcalde de Palencia)
Aurora Merchán (Concejala de Mayores)
Enrique Martín (Presidente Diputación Provincial)
José M^a Hernández (Delegado de la Junta)
Raúl Ruiz Cortes (Subdelegado Gobierno)

Alfonso Polanco (Gerente S.S)
Carmelo Seco (Gerente ADE)
Florencio Herrero (Director Territorial Caja España)
Ignacio García Gutiérrez (Obra Social Caja España)
Julio Albillo (Obra Social Caja Duero)
Dirección de Educación de la Junta
Jefes de Servicio de la Junta
Vicente Villagrà (Cámara de Comercio)
M^a Isabel García San Juan (Secretaria UNED)
Antonio Primo (CPOE)
Jaime Villagrà (CPOE)
Julián Martínez (Sindicato UGT)
Fernando González Herrero (Director ITAGRA)
Elena León (Jefe de Estudios Director CETECE)
Javier Labarga (Director CETECE)
Ricardo Acebal (Subdelegado Defensa)
Julián Cuadrado (Comisario Policía)
Mariano Vicente (Jefe Guardia Civil)
Directora Instituto Virgen de la Calle
Concejales del Ayuntamiento de Palencia

Campus de Segovia

Pedro Arahuetes (Alcalde de Segovia)
Juan Cruz Aragonese (Ayuntamiento de Segovia)
Javier Santamaría Herranz (Diputación Provincial)
Luciano J. Municio González (Delegación Territorial JCYL)
Juan L. Gordo Pérez (Subdelegación del Gobierno)
Ángel García Rivilla (Obispado de Segovia)
Francisco Vázquez Requero (Presidente PP Provincial)
David Rubio Mayor (Secret.Gral. Provincial PSOE)
José Centeno Gómez (Secret. Gral. UGT)
Ignacio Velasco Valdenebro (Secret. Gral. CC.OO.)
Teniente Coronel Juan Martínez-Ortiz Rey (Academia de Artillería)
José Luis Vicente Huerta (Representante de la FES)
Carlos Besteiro (Director de la Cámara de Comercio)
Ángel Orejana Tejedor (Colegio de Abogados)
Juan M. Garrote Díaz (Colegio de Médicos)
José L. Benito Bermejo (Colegio Graduados Sociales)
Malaquías del Pozo (Caja Segovia)

Rafael Casado Llorente (Alcalde Ayuntamiento de Valverde)

Campus de Soria

Delegación Junta Castilla y León (Secretario General de la Delegación Territorial)

Subdelegación de Gobierno

Presidente de la Cámara de Comercio y Directora General Adjunta

Director General de Caja Rural de Soria

Delegado Colegio Oficial de Ingenieros Técnicos Agrícolas

Diputación Provincial (Diputada de Educación y Cultura)

Secretario Provincial UGT

Secretario Provincial CCOO

Secretario Provincial CSIT

Director de la UNED

Campus de Valladolid

Francisco Javier de la Riva (Alcalde de Valladolid)

Evaristo J. Abril Domingo (Rector)

Lucio Gabriel de la Cruz (Presidente del Consejo Social)

Juan Antonio Talegón (Secretario del Consejo Social)

Enrique Espinel (Presidente de la Comisión de Planificación Estratégica del Consejo Social)

Ricardo del Fresno (Vocal del Consejo Social)

Fermín Carnero (Presidente de la Comisión de Personal del Consejo Social)

Eleuterio Vallelado (Vicerrector de Planificación Estratégica)

Daniel Miguel (Vicerrector de Desarrollo e Innovación)

Jesús Nieto (Vicerrector del campus de Segovia)

Gerardo Llana (Director de La Fundación General de la UVa)

Ana M^a Gutiérrez (Directora de Área de Imagen Corporativa)

Ana Barajas (Universidad Millán Santos)

José M^a Jimeno (Universidad Millán Santos)

Teresa Redondo (Ayuntamiento de Valladolid, área de Presidencia)

Fidel Ugate (Ayuntamiento de Valladolid, área de Presidencia)

Artemio Domínguez (Diputación Provincial y Alcalde de Medina de Rioseco)

José Luis San José (Colegio de Ingenieros Técnicos Industriales de Valladolid)

Ángel Ceballos (Presidente Federación de Vecinos de Valladolid)

Ángel Bayón (Federación de Vecinos de Valladolid)

José Antonio Salvador (Colegio de Arquitectos de Valladolid)

Isabel Barranco (Colegio de Arquitectos de Valladolid)
Jesús M^a Muñoz (Secretario de la Asociación de Antiguos Alumnos)
Francisco Villares (Colegio de Ingenieros Técnicos)
Federico Sanz (Cámara de Comercio)
Antonio Fernández (Consejería de Administración de la Junta de Castilla y León)
Rosa M^a De Frutos (Profesora Titular de la Escuela Politécnica)
Antonio Campillo (Miembro de la Comisión del Plan Estratégico)
Juan Carlos de Margarida (Colegio de Economistas de Valladolid)
Saturnino Fernández (Unión Regional de CC.OO.)

CORREOS Y FORO

Angel Agúndez Alvarez
Alonso Alonso Alonso
Javier Arias Vallejo
Gloria Yolanda del Barrio Álvarez
José Lino Barrio Valencia
Manuel Bayón Jiménez
Pedro Caballero Fernández-Rufete
Soledad Carnicer Arribas
María Teresa González Arteaga
Alicia Gonzalo Ruiz
Paloma López de Letona López de Letona
Antonio Martín Zayas
Carmen de Miguel Murado
Rafael Mompó Gómez
Rafael Mulas Fernández
Ernesto Pérez Álvarez
Belen Palop del Río
Darío Pérez Brunicardi
M^a Piedad López-Romero González
Natividad de la Red
M^a Pilar Rodríguez del Tío
Pablo de la Rosa Gimeno
Raúl Sánchez Galán
Lourdes Terrón Barbosa
Francisco Tinaut Fluixá