

PLAN ESTRATÉGICO

2030

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

ANTECEDENTES



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

INSTITUCIONALES
SECRETARÍA DE RELACIONES INSTITUCIONALES,
ASUNTOS LEGALES, ADMINISTRACIÓN
Y PLANIFICACIÓN

POLÍTICAS PÚBLICAS
DIRECCIÓN DE
POLÍTICAS PÚBLICAS Y PLANIFICACIÓN

► **2021**
AÑO DE HOMENAJE AL PREMIO NOBEL
DE MEDICINA DR. CÉSAR MILSTEIN

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

Rector

Ing. Agr. Daniel Pizzi

Vicerrector

Ing. Agr. Jorge Barón

Secretario de Relaciones Institucionales, Asuntos Legales, Administración y Planificación

Dr. Abg. Ismael Farrando

Directora de Políticas Públicas y Planificación

Abg. Valentina Diaz

Equipo del Área de Planificación, Seguimiento y Evaluación

Lic. Clarisa López

Lic. Leticia Sepúlveda

Lic. Constanza Ituarte

PhD. María Luz Marín

Lic. Elizabeth Fregotti

Diseño y Comunicación

D.G. Rosina Pierobon

Lic. Gabriel Schmulevich

Ana Herensperger

MENDOZA, ARGENTINA

JUNIO 2021

ESTUDIO COMPARATIVO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS

AUTORA María Luz Marín

ESTUDIO COMPARATIVO DE PLANES ESTRATÉGICOS DE UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS



CONTEXTO DE LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS

El actual escenario en el que la educación superior desempeña su labor es altamente dinámico y competitivo. Las grandes transformaciones que se han venido dando desde las tres últimas décadas en el mundo universitario, tales como la internacionalización, la transdisciplinariedad, y el aumento de las relaciones con el entorno socioeconómico, están llevando a las universidades a definir una oferta académica diferenciada y a elevar los niveles de calidad en la producción académica e investigadora. Además de todo ello sin olvidar el papel que la universidad ejerce en el desarrollo social y cultural y en la expansión de una serie de valores éticos y humanos (Lozano et al., 2012). Para afrontar todos estos retos es esencial una modernización y mayor flexibilidad de las universidades, y una de las facetas de este cambio tiene que ver con sus sistemas de planificación.

Desde el punto de vista de la planificación, las universidades permanentemente tienen que realizar elecciones de forma estratégica sobre las funciones a cumplir y las actividades a efectuar, para poder desarrollarlas con el nivel de calidad y exigencia adecuados (Llinàs-Audet et al., 2011). Como resultado, muchas universidades han emprendido procesos para la elaboración de un plan estratégico. Sin embargo, no hay procedimientos estándares definitivos para guiarlas y la evidencia empírica directa de la planificación estratégica es escasa, por lo que se hace difícil conocer lo que realmente subyace tras esta «nueva» tendencia de planificación.

El concepto de “estrategia” se impulsa en 1980, cuando Porter, el autor más influyente en el pensamiento contemporáneo sobre estrategia y competitividad, reconocía que lo significativo del «esfuerzo» estratégico está en las habilidades con que una empresa se enfrenta a las fuerzas externas que determinan la estructura en un sector industrial (Porter, 1980).

En el contexto de la educación superior, se ha definido el concepto de “planificación estratégica” como el ejercicio de previsión continuo y colectivo de estas instituciones en el proceso integrado de toma de decisiones para el futuro (Lockwook y Davies, 1985).

Al analizar con mayor profundidad el contexto de las organizaciones de profesionales, entre las que contempla a las universidades, Mintzberg reconoce que en ellas muchas veces no se

establecen estrategias de la forma recomendada por los expertos para el contexto empresarial (Mintzberg, 1988). En general, planificar de forma estratégica requiere definir un plan que integre los objetivos, las políticas y las secuencias de actuación más importantes de una organización en su conjunto, lo que ayuda a poner en orden y a asignar sus recursos en una dirección determinada, ejercicio que se basa en el estudio previo de sus capacidades y carencias internas (Mintzberg, 1988; Mintzberg et al., 1997).

El uso de la planificación estratégica por parte de organizaciones públicas como las universidades no es nuevo y constituye un ejemplo más de cómo los conceptos inicialmente ideados para el ámbito de la empresa se han visto paulatinamente adaptados a las necesidades del sector público (Bryson, 1996).

Se proponen modelos de planificación que, respetando las características particulares de las instituciones universitarias, utilicen conceptos y metodologías desarrollados en la gestión empresarial. Estos modelos tienen en común el intento de encontrar un balance entre la centralización y la descentralización, entre las influencias externas (mercado/entorno social) e internas (influencias académicas), entre la estabilidad y la flexibilidad institucional, todo ello con la finalidad de maximizar la capacidad de desarrollo institucional dentro de un sistema de control del Estado o del mercado (Amaral et al., 2002).

Ahora bien, las estrategias adoptadas por las universidades han ido evolucionando a medida que éstas han ido asumiendo nuevos roles, pasando de esquemas tradicionales del saber y su transmisión académica (modelo clásico de universidad europea) a modelos mucho más dinámicos, e incluso comenzar a imprimir el concepto de “universidad emprendedora” para referirse a los nuevos papeles que deben desempeñar las instituciones de educación superior (IES) en el nuevo contexto. A las universidades no solo se les exige un nivel excelente de docencia (primera misión) e investigación (segunda misión), sino también relevancia social, esto es, que contribuyan al desarrollo social y económico (la llamada tercera misión). Cada vez más, se espera que las universidades asuman esa tercera misión y que se comprometan a aumentar sus interacciones con los agentes económicos y sociales del entorno. (Buchbinder, 2008; Martin, 2003; Clark, 1998, 2004).

Bajo estas circunstancias, podemos analizar la forma en que las universidades españolas están tratando de responder a los nuevos retos que se derivan de los cambios sociales, económicos, culturales y políticos, especialmente en el actual contexto, donde la excelencia académica e investigadora está siendo demandada desde organismos supranacionales y nacionales. Evidentemente, estos cambios repercuten en los sistemas de dirección, organización y planificación estratégica de las IES y cada universidad ha elegido la metodología que mejor se ha adaptado a sus objetivos.

En este documento analizaremos los planes estratégicos de algunas Universidades europeas como:

1. Universidad de Jaén
2. Universidad de Cádiz
3. Universidad de Salamanca
4. Universidad de Córdoba
5. Universidad Carlos III
6. Universidad de Sevilla
7. Universidad del País Vasco
8. Universidad de Navarra

A continuación se describirá la forma en que cada una de las Universidades enumeradas anteriormente ha llevado a cabo su Plan estratégico.

1. UNIVERSIDAD DE JAÉN (2015-2020)

La Universidad de Jaén es una universidad joven pero que ha sabido responder con madurez a los retos y desafíos que se le han ido presentando durante los años transcurridos desde su nacimiento. Para ello, ha sido necesaria la opción por la planificación y dirección estratégica como modelo de gobierno, habiendo sido ésta una de las señas de identidad en el devenir de nuestra Institución.

La Universidad de Jaén fue pionera a nivel español en elaborar su primer Plan Estratégico, en el año 2003, y en aplicar la dirección estratégica para gobernar conforme a objetivos institucionales, compartidos y coherentes, derivados de un diagnóstico profundo, tanto interno como externo. Posteriormente, tras la finalización en el año 2010 del primer ciclo de planificación estratégica, la Universidad de Jaén elaboró su II Plan Estratégico de la Universidad de Jaén (Horizonte 2020). Este plan, actualmente vigente, ha sido revisado en el año 2016 para actualizarlo y adaptarlo a la coyuntura actual de forma que se mantenga como la herramienta clave en el gobierno de la Institución.

De esta forma, la Universidad de Jaén está apostando por convertir el Plan Estratégico en una herramienta viva que lidere la acción de gobierno y que sea capaz de adaptarse a los cambios y proyectarse tanto dentro como fuera de la comunidad universitaria.

El proceso de estructuración del plan ha sido en torno a cinco áreas clave, relacionadas con la Misión de la Universidad:

Eje I: **Docencia**

Eje II: **Investigación**

Eje III: **Transferencia del Conocimiento**

Eje IV: **Transmisión de la Cultura,**

Eje V: **Responsabilidad Social** área que fue añadida posteriormente dada la importancia de la Universidad como agente social y de referencia en su entorno socio-económico. Asimismo, se ha empleado un enfoque transversal en la fase de formulación estratégica buscando la utilización simultánea de diferentes perspectivas a la hora de definir las acciones estratégicas. De esta forma, se tiene presente siempre tanto el área estratégica como cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Con ello, se introducen los enfoques de orientación hacia el cliente-usuario, de procesos, de empleados y capacidades y financiero, en la definición de las acciones estratégicas dentro cada una de las áreas y, a su vez, facilitar el seguimiento y evaluación del Plan Estratégico cuando comience a implantarse.

Proceso de diseño y elaboración del plan

Las fases en las que se estructura el proceso de diseño y elaboración del Plan Estratégico y los órganos responsables de ejecutarlas son:

- ✓ Fase Preliminar. Órgano responsable: Consejo de Gobierno.
- ✓ Fase de Análisis Estratégico. Órgano responsable: Comité Director del Plan Estratégico.
- ✓ Fase de Formulación Estratégica. Órgano responsable: Grupos de Trabajos de Áreas Estratégicas.

✓ Fase de Validación. Órgano responsable: Comité Técnico del Plan Estratégico.

El proceso subraya también el papel esencial de la comunicación en el diseño y elaboración del Plan Estratégico. De este modo, antes de iniciar el despliegue de cada una de las fases se puso en funcionamiento una plataforma web 2.0 (<http://planestrategico.ujaen.es>) para servir como gestor documental para los participantes en la construcción del Plan Estratégico; como instrumento de comunicación sobre la evolución en el tiempo del proceso de elaboración del Plan Estratégico y, por último, como herramienta de interacción con los grupos de interés internos y externos para que pudieran plantear propuestas sobre líneas de actuación y acciones estratégicas a emprender.

Además, para fomentar la participación de los grupos de interés externos se redactaron distintas notas de prensa a través de las cuales se informó a los medios de comunicación, tanto en prensa escrita como en radio. En dicha información se incidía sobre la importancia del II Plan Estratégico para la Universidad de Jaén, y por extensión, para la propia sociedad de la provincia, y se animaba a la participación a través de las propuestas.

Las propuestas debían de ser acompañadas por la identificación de las personas que las formulaba e incorporar una justificación a la misma.

El desarrollo de las distintas fases del proceso de diseño y elaboración ha dado lugar al Plan Estratégico de la Universidad de Jaén fruto, primero, del consenso interno dentro de los órganos responsables de cada fase y, segundo, del consenso entre los órganos responsables de cada fase y los grupos de interés internos y externos que han participado aportando propuestas a sus acuerdos provisionales a partir de la web 2.0 del Plan Estratégico. El proceso de elaboración se ha desarrollado en un plazo de dos años que es el tiempo que ha supuesto la ejecución de las distintas fases.

Las Áreas estratégicas de la Universidad de Jaén han quedado conformadas de la siguiente forma: Docencia, Investigación, Transferencia de conocimiento, Transmisión de la cultura y Responsabilidad social. A su vez, dichas áreas están cruzadas por las perspectivas (ejes transversales) que son: Usuarios-Clientes, Procesos, Empleados y Capacidades y Financiero.

Para conseguir una visión global más allá del grupo de trabajo y para asegurar la calidad del proceso llevado a cabo se realizó una última fase contemplada en el proceso de diseño y elaboración del Plan Estratégico denominada fase de validación. En esta fase se realiza una revisión técnica global del Plan Estratégico para garantizar que no existen duplicidades, solapamientos o inconsistencias en cuanto a líneas de actuación y/o acciones estratégicas definidas por los distintos grupos de trabajo.

2. UNIVERSIDAD DE CÁDIZ (2015-2020)

El Plan Estratégico de la Universidad de Cádiz es la expresión ordenada y metodológica de las actuaciones que comprometen a nuestra institución universitaria para los próximos cinco años. Si formalmente, siguiendo la técnica adecuada para su formulación, se presenta como un conjunto de objetivos por alcanzar y de medidas para lograrlos, materialmente, tras esa expresión calculada de la estrategia de nuestra universidad subyacen procesos y tiempos complejos, de los que igualmente debe darse cuenta por el valor que añaden a los propósitos finalmente adoptados.

El Plan Estratégico supone en primera instancia un intenso esfuerzo de atención de los intereses de nuestra comunidad universitaria. Si bien se ha confiado la elaboración del Plan a una representación de nuestra Comunidad, los distintos equipos de trabajo, éstos no se han limitado a procurar la definición objetiva y técnica de metas y acciones, por mucho que se aprecie su validez y su oportunidad. Se les ha requerido un compromiso previo de trabajo y esfuerzo metódicos, que les permitiera detectar, entender y atender los diversos intereses que definen a cada colectivo de nuestra universidad. Ha sido preciso identificar y asumir las sensibilidades particulares que reclaman una especial atención.

En suma, se les ha confiado la misión de sentar el estado actual de nuestra universidad (a través del análisis de datos), valorar su situación (definiendo sus debilidades y sus amenazas, destacando sus fortalezas y sus oportunidades) y proponer la definición de nuestra universidad (Visión y Misión) y sus mejores opciones de futuro. Todo ello, bajo el prisma de las necesidades que plantea la propia institución, los límites que imponen su concepción y naturaleza pública, los obstáculos que suponen las decisiones externa y, sobre todo, la atención de las exigencias que reclama la sociedad. El grupo de personas que han dedicado tiempo, esfuerzo y capacidad a la mejora de la organización a la que pertenecen o con la que tienen relaciones de colaboración se ha organizado mediante los siguientes equipos de trabajo:

1. Comité del II Plan Estratégico. Formado por 37 integrantes (<http://peuca.uca.es/participantes/comite-del-peuca>) con experiencia y responsabilidad en planificación estratégica o gestión universitaria. Su composición garantizaba la equilibrada representación de todos los estamentos, ramas del conocimiento y campus de nuestra universidad, reservando igualmente una representación proporcionada para la participación de diversos agentes sociales. Sus funciones han sido las de definir, revisar y validar los elementos del Plan Estratégico y, en última instancia, aprobar el documento final. El Comité ha desarrollado su actividad celebrando 13 sesiones de trabajo.

2. Grupos Focales. Se designaron Grupos Focales (<http://peuca.uca.es/participantes/grupos-focales-1>) de aquellos colectivos de interés que tenían menor presencia o participación en los Grupos de Trabajo. El objetivo de estos Grupos Focales fue proporcionar a los Grupos de Trabajo una información más profunda sobre la percepción y las demandas de los grupos de interés correspondientes. Estos equipos contaron con una participación total de 37 personas y se realizaron conforme a la metodología de grupo focal. Sus conclusiones fueron sintetizadas y puestas a disposición de los Grupos de Trabajo. Se celebraron los siguientes:

- Grupo Focal Sociedad.
- Grupo Focal Egresados (Alumni).
- Grupo Focal Empresas.
- Grupo Focal Estudiantes UCA.

3. Grupos de Trabajo. Fueron los equipos encargados de proponer al Comité del II PEUCA Líneas de Acción que permitieran la consecución de los Objetivos Estratégicos aprobados. Estos grupos contaron con una participación global de 121 personas (183 solicitudes) y se realizaron conforme a la metodología de grupo nominal (<http://peuca.uca.es/participantes/grupos-de-trabajo-1>). Se efectuaron dos sesiones de trabajo: la primera de generación de ideas y la segunda, tras el trabajo intermedio de la Comisión Técnica, de priorización y factibilidad de las mismas. Para llevar a cabo el Plan se especificaron los siguientes ejes:

- Eje I: Investigación y Transferencia
- Eje II: Enseñanza y Aprendizaje

Eje III: Entorno
Eje IV: Organización y Recursos
Eje V: Personas

4. Comisión Técnica. Formada por 15 personas (<http://peu-ca.uca.es/participantes/comision-tecnica>), su función ha sido dar apoyo al Comité, a los Grupos Focales, a los Grupos de Trabajo y, en general, dar soporte técnico al II Plan. Está compuesto por personas con un perfil especialista en sistemas de gestión de la calidad y la constituyen la Vicerrectora de Prospectiva y Calidad, la Directora de la Unidad de Planificación, Personal Docente e Investigador, personal de las Unidades de Planificación y Calidad y Evaluación, Personal de Administración y Servicios de distintas Unidades y Alumnado. La participación mayoritaria en la Comisión del PAS (Personal de Administración y Servicios) supone una garantía de estabilidad y continuidad del Plan Estratégico, al ejercer las funciones de control y seguimiento del mismo; asegurando que la eventual sustitución de los responsables de la aplicación del plan no afecte ni a su proceso ni a su culminación en las mejores condiciones.

En primer lugar se realizaron una serie de actuaciones preliminares que permitieron la organización del proceso de elaboración (documentación previa, diseño de metodología). Tras la misma, el Comité acordó la Vigencia del Plan y reformuló la Misión, Visión y Valores de la Universidad. El Diagnóstico Institucional, identificando los aspectos internos y externos más destacados de la Universidad de Cádiz, fue la siguiente fase del proceso abordada por el Comité. Todo lo anterior (antecedentes del anterior plan) sirvió de base para establecer el Alcance del Plan, los Objetivos Estratégicos de la Institución y las Líneas de Acción que posibilitarán el cumplimiento de dichos Objetivos. El conjunto de estos elementos se integró en un avance de Cuadro de Mando de manera que permita el seguimiento del cumplimiento del Plan. Con carácter previo a su aprobación final, el Plan fue sometido a un proceso de exposición pública y de sugerencias por parte de la Comunidad Universitaria y de los agentes institucionales.

3. UNIVERSIDAD DE SALAMANCA (2013-2018)

La Universidad de Salamanca, como institución de educación superior, ha estado, desde el momento en que fue fundada, en 1218, en continua evolución para adaptarse a la realidad social y a las exigencias de cada tiempo. En la actualidad, es necesario afrontar los retos que supone el sistema universitario en el panorama español, europeo y mundial, desde una perspectiva abierta a la evolución y al contexto de renovación de los modelos de enseñanza, investigación, innovación, desarrollo, transferencia, organización y gestión. En respuesta a tal necesidad, se plantea este Plan Estratégico General (PEG) 2013-2018 de la Universidad de Salamanca (USAL), como un instrumento para definir, a través de un proceso de reflexión y participación de la comunidad universitaria, el futuro hacia el que debe encaminarse la Institución. Pero es a partir de un análisis de nuestro entorno y de su posible evolución, cuando el PEG establece la “hoja de ruta” para la toma de decisiones, fijando el marco de trabajo y las grandes líneas de actuación institucional que dinamizarán la Universidad en los próximos años, dotándola de capacidad para desarrollarse y mejorar como organización.

Como fase preliminar, se realizó un estudio-análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO). Dicho estudio permitió recoger la reflexión de un amplio sector de la comunidad universitaria sobre lo que es y lo que quiere ser la Universidad de Salamanca, y ha supuesto el punto de partida sobre el que se ha seguido trabajando en sucesivas fases de desarrollo de este Plan Estratégico.

Desde el Vicerrectorado de Planificación Estratégica y Evaluación se asume la tarea de definir los contenidos del Plan Estratégico General a partir del trabajo y las experiencias ya vividas. A partir de aquí, se ha seguido un calendario de reuniones con los representantes de los primeros niveles de decisión de todos los sectores y unidades que conforman la Institución, a saber: decanos y directores de centros, incluidos los centros adscritos, directores y equipos de departamentos y de unidades departamentales responsables de grupos de investigación y grupos de trabajo en investigación e innovación, directores de institutos de investigación, centros de investigación y centros culturales, jefes de servicios y secciones de los servicios administrativos y de apoyo a la docencia, miembros de los órganos de representación de personal docente, de Personal Docente Investigador y de estudiantes, así como con los responsables de proyectos y de instituciones en los que se apoya la Universidad de Salamanca para llevar a cabo su labor docente y de investigación.

En primer lugar, se realizan reuniones informativas con todos los tomadores de decisiones, toda esta información va en cascada desde el nivel superior a los niveles de decisión intermedia, para luego comenzar a recibir trabajos de toda la comunidad que esté implicada y finalmente, se procede a la creación de la COMISIÓN para la elaboración del borrador de la ESTRATEGIA a partir de las propuestas. Conscientes de la necesidad de abordar la síntesis y redacción del borrador del PEG, se crea la Comisión del Plan Estratégico General, un grupo de trabajo integrado por representantes de todos los sectores universitarios, encargado de estructurar y dar contenido a este documento de estrategia, a partir de las iniciativas recabadas en el seno de la comunidad universitaria.

El Plan Estratégico General de la Universidad de Salamanca se estructura en seis grandes ejes:

- Eje 1: **Docencia:** Transmitir conocimiento, formar en competencias.
- Eje 2: **Investigación:** Generar conocimiento, transferencia e innovación.
- Eje 3: **Factor humano:** Organización y procesos.
- Eje 4: **Infraestructuras:** Transformación del campus.
- Eje 5: **Proyección exterior:** Comunicación, alianzas e internacionalización.
- Eje 6: **Capacidades:** Financiación, sostenibilidad y responsabilidad social.

En este Plan Estratégico no se han tenido en cuenta ejes transversales. Para monitorizar la implantación y seguimiento del Plan Estratégico se establece un mapa de trazabilidad de los programas de actuación vinculados, mediante un cuadro de mando donde se reflejan los responsables de su desarrollo, las metas a alcanzar, los indicadores para medir su consecución, y el calendario de su ejecución. La responsabilidad del desarrollo se establece al nivel de Vicerrectorados (Secretarías), los cuales deberán a su vez establecer las responsabilidades de ejecución en las unidades a su cargo.

4. UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA (2016-2020)

La Universidad de Córdoba es consciente de que se necesita una planificación adecuada para atender las exigencias y retos de la Sociedad actual y anticiparse a los que puedan plantearse en un futuro inmediato. Este Plan Estratégico (2016-2020) que recoge las líneas de actuación que se han considerado más adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos a la vez que dota a la institución de instrumentos para mejorar sus competencias.

Este Plan Estratégico da continuidad del anterior (2006-2015) si bien, a los cinco ejes estratégicos del primer Plan se ha añadido un sexto eje (habitabilidad, accesibilidad y prevención

de riesgos laborales) relacionado con las condiciones en las que el personal de la Universidad de Córdoba desarrolla sus actividades, también se ha agregado el fomento de la sostenibilidad ambiental. Estos aspectos no se consideraban específicamente en el Plan anterior.

Se ha identificado la internacionalización de la actividad de la Universidad de Córdoba, así como el incremento de su visibilidad internacional como un elemento estratégico, el cual se considera transversal a lo largo del Plan. Los objetivos del resto de los ejes se adaptan al contexto actual en el que la Universidad de Córdoba desarrolla su actividad, incidiendo en aquellos aspectos que se consideran coherentes con las nuevas necesidades. El proceso se plantea contemplando cuatro fases diferenciadas ordenadas en el tiempo y donde se detallan la propuesta de actividades a realizar dentro de cada una de ellas. La experiencia acumulada en la elaboración del I Plan Estratégico, así como en su fase de seguimiento y control, servirán para agilizar las tareas asociadas a las fases previas de este proyecto. Las fases son las siguientes:

La **Fase preliminar**: cuyo órgano responsable es el Consejo de Gobierno. Fase en la que se han de realizar las actuaciones previas para posibilitar el comienzo del diseño del Plan Estratégico. Un Plan Estratégico en el ámbito universitario precisa para su diseño de un periodo de reflexión en el que participen todos los grupos de interés y que esté liderado por el Equipo de Gobierno de la Universidad.

Para que el Plan Estratégico tenga éxito, es imprescindible el compromiso y la implicación del Equipo de Dirección y los líderes de la Universidad de manera que se faciliten los recursos e impulsen los mecanismos necesarios para su desarrollo.

La **Fase de Análisis Estratégico**: cuyo órgano responsable es el Comité Director del Plan Estratégico. Fase en la que, a través del Comité del Plan Estratégico, se describirá lo que actualmente es la Universidad de Córdoba y lo que desea ser, dónde está ahora y dónde desea estar en el futuro.

En el Plan Estratégico anterior estos aspectos ya fueron definidos, por lo que se realizará una revisión y reformulación, en su caso, de la Misión, Visión y Valores de acuerdo con las circunstancias actuales y las previsiones de futuro.

Por lo tanto, a partir de la revisión del plan anterior se llevará a cabo un diagnóstico previo para cada una de las áreas (análisis DAFO). Identificación de fortalezas y debilidades de la Universidad para cada una de las áreas (análisis interno) así como de amenazas y oportunidades del entorno para cada una de las áreas (análisis externo).

Luego se elevará esta propuesta a Consejo de Gobierno para su aprobación del documento final de análisis y nombramiento de los Grupos de trabajo por áreas. Como resultado de la labor de análisis y síntesis realizada y con el fin de cumplir la Misión de la Universidad de Córdoba se han formulado 6 Ejes estratégicos:

Eje 1: Formación integral

Eje 2: Generación y transferencia de conocimiento

- ámbito de investigación
- ámbito de innovación y empleabilidad

Eje 3: Internacionalización y compromiso social

- ámbito de compromiso social
- ámbito de internacionalización

- Eje 4: Optimización y desarrollo de los Recursos Humanos
- Eje 5: Organización y financiación
- Eje 6: Habitabilidad, accesibilidad y prevención de riesgos laborales

La **Fase de Formulación Estratégica**: cuyos órganos responsables son los Grupos de trabajo por Líneas estratégicas. Fase en la que se establecerán las líneas de actuación, ejes estratégicos de la Universidad prestando especial atención al cumplimiento de la función social de la Universidad. Para cada uno de estos ejes se definirán los objetivos y las acciones a seguir y sus respectivos indicadores.

Como resultado de esta fase de formulación, se elaboró un documento que recogía los objetivos y acciones propuestas por cada uno de los grupos de trabajo para cada uno de los ejes estratégicos. Esa matriz de objetivos-indicadores, se hizo pública en la página web del Plan Estratégico y se abrió una fase de exposición pública de la misma, que se comunicó a los distintos colectivos universitarios (Personal Docente Investigador, Personal de Administración y Servicios y estudiantes) de la Universidad de Córdoba.

En el proceso de consulta a los representantes institucionales y sociales, y antes de tramitarlo para su aprobación definitiva, se nombró un Comité Externo, auspiciado por el Consejo Social de la Universidad de Córdoba. Las aportaciones y sugerencias relevantes que se realizaron tanto por el Comité Externo como por miembros de la Universidad de Córdoba durante la fase de exposición pública se han recogido en el documento del Plan Estratégico que se somete a aprobación por el Consejo de Gobierno de la Universidad de Córdoba.

La **Fase de Validación** cuyo órgano responsable es el Comité Técnico del Plan Estratégico. Fase en la que se redactará el borrador del Plan Estratégico, cuidando que la Visión definida inicialmente quede refrendada en los objetivos y éstos sean acordes con la Misión.

Posteriormente, el Comité Director del Plan Estratégico procederá a su revisión, debate, análisis y realización de las modificaciones oportunas que será sometido a un proceso de consulta a los representantes institucionales y sociales, tales como el Consejo Social, todos los Directores de las carreras, Directores de todos los Centros de Investigación, al Consejo de Estudiantes, a los Responsables de las Unidades de Servicios, antes de tramitar la aprobación definitiva del Plan por los órganos de gobierno de la Universidad de Córdoba.

Así pues, el Consejo de Gobierno nombrará una Comisión de Seguimiento del II Plan Estratégico que será la encargada de velar por la correcta ejecución del plan, el seguimiento de los indicadores y todos aquellos aspectos relacionados con el adecuado desarrollo de las acciones propuestas.

5. UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID (2016-2022)

Desde su nacimiento tuvo vocación de ser una universidad pública innovadora, de calidad y con una orientación prioritaria hacia la investigación. La UC3M tiene una clara vocación internacional que se refleja en la investigación que desarrolla y en la proyección internacional de su docencia, y forma parte además de los más prestigiosos rankings académicos del mundo en puestos de relevancia.

El Plan está configurado en torno a cuatro ejes estratégicos, tres de ellos se corresponden a las misiones principales de la universidad:

Eje I: **Investigación**

Eje II: **Educación**

Eje III: **Relación con la sociedad**

Eje IV: **Buen gobierno**, es transversal que hace referencia a cómo se toman las decisiones en estos pilares estratégicos.

Todo ello bajo **tres perspectivas**:

- Una universidad más **global**, en un doble sentido: que desarrolle su actividad en el ámbito internacional y que aborde la investigación y la docencia desde una perspectiva interdisciplinar.
- Una universidad más **abierta** a la sociedad, a su entorno y al mundo en todas sus dimensiones.
- Una universidad más **digital**, que lidere la transformación digital de la institución universitaria.

El Plan está centrado en las **personas** que son el principal activo de la Universidad y en las **infraestructuras** que éstas necesitan para que la Universidad cumpla con sus fines y lleve a cabo su misión.

Para la elaboración de este Plan Estratégico se ha seguido un proceso participativo y abierto a la comunidad universitaria. El proceso incluyó estos elementos:

- Una herramienta de red social para la recogida de ideas de toda la comunidad universitaria.
- Herramientas de dinamización de foros que permiten construir en tiempo real el mapa de ideas y proyectarlo en pantalla, lo cual favorece un diálogo ordenado y visual entre los participantes.
- Herramientas para construir el mapa conceptual de ideas por eje estratégico y generar de forma automática un borrador preliminar del Plan.

Se realizaron seis foros de debate sobre temas estratégicos. En tres de ellos se contó con la presencia de ponentes nacionales e internacionales expertos en el tema y a continuación se abrieron mesas de debate.

La elaboración del Plan ha cuidado al máximo la comunicación y difusión de la información, a través de un sitio web específico, de tal forma que la comunidad universitaria tuviera la oportunidad de participar activamente en la elaboración del Plan, y para ello se utilizaron además, varios canales de participación, tanto a nivel individual como colectivo. Los Canales de participación utilizados:

a) Canal de participación abierta

Para la elaboración de este Plan se puso a disposición de la comunidad universitaria un canal de escucha a través de un proceso de participación abierta: la plataforma “Ideas UC3M”, una red social que permitió aflorar las ideas de la comunidad UC3M respecto a los ejes del plan estratégico y a los retos inicialmente propuestos. Al ser un proceso abierto todas las ideas se podían debatir y mejorar colectivamente, así como proponer nuevos retos, recibiendo feedback colectivo por parte del equipo a cargo de la elaboración del Plan.

b) Canal de participación de las unidades que conforman la UC3M

Las diferentes unidades académicas y de personal de administración y servicios (Departamentos, Centros, Servicios, etc.) han contribuido a la elaboración del Plan Estratégico aportando sus ideas y propuestas como equipos institucionales que conforman la universidad y

que son los motores del nuevo Plan.

c) Jornadas abiertas con expertos y benchmarking

Se realizaron seis sesiones abiertas, con ponencia de personas expertas y posterior debate con los participantes de la comunidad universitaria, para conocer diferentes enfoques y experiencias (benchmarking) que fueron inspiradoras para el Plan UC3M.

El proceso de elaboración del plan siguió las siguientes fases:

Fase preliminar: donde se contempló la Evaluación final del plan estratégico anterior, la Propuesta inicial de líneas estratégicas, la Definición de canales de participación y, el Análisis comparativo de los planes estratégicos de otras universidades, españolas y extranjeras.

Fase I: se llevaron a cabo: el Plan de comunicación y creación y publicación de la web del Plan, la Participación de la comunidad universitaria (individual y por unidades), los Seminarios con personas experta y/o visitas de personas relevantes, los Seminarios internos, el Análisis de las aportaciones, extracción de objetivos e iniciativas, y feed-back a los participantes, el Documento borrador del Plan Estratégico 2016-2022, incluyendo indicadores, la Sesión de contraste de las principales ideas del Plan con responsables académicos, investigación y de Servicios y, la Presentación y aprobación del borrador por el Consejo de Dirección.

Fase II: en esta última fase se realizaron las Modificaciones surgidas del Consejo de Dirección, la Redacción final del Plan Estratégico 2016-2022 y, la Exposición pública.

Fase III: en esta etapa final se llevó a cabo el Seguimiento y evaluación anual de indicadores y la Comunicación de los resultados.

6. UNIVERSIDAD DE SEVILLA (2018-2025)

El inicio del siglo XXI ha desvelado la necesidad de enlazar el progreso social con la creación de valor para lograr una sociedad más justa y avanzada. En este nuevo marco de referencia, las instituciones de educación superior, como la Universidad de Sevilla, tiene mucho que aportar. Debe ser la piedra angular sobre la que se construya el futuro, propiciando que el resultado de las actividades tenga un gran impacto en el desarrollo social, económico y cultural de nuestra sociedad.

El Plan Estratégico de la Universidad de Sevilla es una obligación y un compromiso adquirido por el actual equipo de gobierno. Este equipo decidió construirlo, desde sus inicios, de un modo participativo y abierto, para que todas las personas de dentro y fuera de la comunidad universitaria pudieran ser protagonistas. Esta propuesta de trabajo tenía el propósito de ser máximamente enriquecedora, dando voz a todas aquellas iniciativas que buscan mejorar la institución, y en vista de la participación recibida, podemos decir que este objetivo se ha cumplido con creces.

Los trabajos para elaborar el Plan Estratégico comenzaron, cuando el Vicerrectorado de Planificación Estratégica y Económica llevó a cabo una **tarea previa de evaluación comparativa** (benchmarking) en la que se analizaron, contrastaron y cotejaron planes estratégicos de múltiples instituciones universitarias de todo el mundo.

Partiendo de este estudio, y con el asesoramiento de un Grupo asesor nombrado a tal efecto, se elaboraron unos Documentos como herramienta de apoyo del proceso de reflexión y

diagnos que exige todo plan estratégico. En estos documentos se trataba de dar una visión general y concisa de la situación actual de la Universidad de Sevilla, al inicio del proceso, en ocho grandes campos: docencia, investigación, transferencia, recursos humanos, internacionalización, inserción laboral, cultura y responsabilidad con la sociedad.

Por su parte, el proceso participativo se articuló a través de tres vías diferentes: los grupos creados a tal fin, el banco de ideas y las encuestas de opinión.

Los **Grupos**: el objetivo central era incorporar una visión plural sobre un conjunto de ámbitos esenciales de la vida universitaria (formación/aprendizaje, investigación, transferencia, responsabilidad social y sostenibilidad, sociedad y cultura, gestión y financiación y desarrollo tecnológico e infraestructuras). Estos grupos contaron con la participación de personas de todos los colectivos: miembros del personal docente e investigador, del personal de administración y servicios, estudiantes de grado, máster y doctorado, miembros del Consejo Social de la Universidad y especialistas externos.

El **Banco de Ideas** y la **Encuesta estructurada**, que se encontraba en la web, han sido los otros dos vehículos de captación de propuestas e información. Todas las aportaciones recibidas por los distintos canales fueron tenidas en cuenta por el Grupo Asesor para poder definir qué queremos ser y qué prioridades estratégicas nos permitirán alcanzar ese objetivo.

El Plan Estratégico se estructuró de la siguiente forma:

Eje I: Identidad de la Universidad de Sevilla

Línea 1: Comunidad

Eje II: Generar valor a través del Conocimiento

Línea 2: Crear Conocimiento

Línea 3: Transmitir Conocimiento

Línea 4: Transformar Conocimiento

Eje III: Construyendo para el futuro

Línea 5: Universidad Inteligente

Línea 6: Eficiencia y captación de recursos

Línea 7: Internacionalización

7. UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO (2018-2021)

El dinamismo que caracteriza a la Universidad del País Vasco hace necesario someter sus líneas maestras de actuación a una actualización constante para adaptarse a las nuevas realidades. La renovación del plan estratégico es fundamental para facilitar la adaptación de esta institución a un contexto demográfico y socioeconómico que, en los últimos años, ha experimentado fuertes cambios.

A nivel europeo el escenario viene pautado por la renovada agenda para la modernización de las universidades y por los Criterios y directrices para el aseguramiento de la calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior. Juega asimismo un papel relevante la Estrategia de Internacionalización de la Educación Superior en la Unión Europea que tiene como objetivo, entre otros, promover la movilidad internacional de estudiantes y de personal, y la internacionalización de los sistemas e instituciones de educación superior.

El punto de partida de la reflexión estratégica ha sido el análisis de la situación de la Universidad a partir de lo vivido en el Plan anterior. Para realizar el diagnóstico se ha empleado el análisis DAFO, cuyo objetivo es ayudar a la Universidad a encontrar sus factores estratégicos

críticos, con el fin de utilizarlos, una vez identificados, para consolidar las fortalezas, minimizar las debilidades, aprovechar las ventajas de las oportunidades y reducir las amenazas.

Una vez realizado el Diagnóstico Interno y Externo de la UPV/EHU a partir del análisis DAFO, y definidas su Misión y su Visión, la siguiente fase se centra en establecer los Ejes Estratégicos de la Universidad. Los Ejes constituyen los ámbitos de actuación en los que se concentrará la actividad de la Universidad para desarrollar su misión en los próximos años.

Los Ejes estratégicos quedan conformados de la siguiente forma:

- Eje I: **Formación**
- Eje II: **Investigación**
- Eje III: **Relación con la sociedad**
- Eje IV: **Personas**
- Eje V: **Gobernanza y Recursos**

Este Plan Estratégico se ha elaborado a través de un proceso participativo que ha incluido a diferentes colectivos de la Universidad y de la sociedad. Se ha desarrollado en tres fases: la fase preliminar, en la que se ha redactado un documento de bases que ha sido aprobado en el Claustro; la fase intermedia, en la que se ha elaborado una propuesta por parte de la comunidad universitaria y la sociedad representada por el Consejo Social; y, finalmente, la fase de presentación y aprobación del plan por parte del Consejo de Gobierno.

1. **La fase preliminar** ha perseguido el objetivo de preparar una propuesta de bases para facilitar la realización de aportaciones por parte de los y las integrantes del Claustro de la Universidad y el posterior debate y aprobación en el mismo. Esta propuesta incorporaba aportaciones de otros planes de la Universidad en los que ha participado la comunidad universitaria y que han sido aprobados por las diversas instancias de decisión de nuestra Universidad.

2. **La segunda fase** ha consistido en la articulación de un proceso participativo en el que la comunidad universitaria y la sociedad han contribuido a la propuesta de Plan Estratégico. En ella se han definido las líneas estratégicas y las acciones para alcanzar los objetivos estratégicos de cada eje. Para ello, se ha contado con dos instancias de participación: una interna y otra externa.

El proceso de **participación interna** se ha articulado en comisiones de trabajo constituidas para cada eje identificado. Cada una de ellas ha definido las líneas estratégicas y ha identificado las acciones que deberían permitir alcanzar los objetivos marcados.

Las comisiones han estado formadas por representantes de los diferentes colectivos de la Universidad vinculados al correspondiente eje, y han sido dinamizadas por personas del equipo rectoral o de órganos de dirección de la Universidad en cuyo ámbito de competencia se encuentran las del eje correspondiente (coordinador/a). Dicho coordinador/ dicha coordinadora de la comisión se ha encargado de recoger las aportaciones, proponer la dinámica y la metodología de trabajo y elaborar la propuesta.

Para poder participar en los grupos bastaba con tener interés y postularse. Dado que las solicitudes de participación han rebasado el número máximo de participantes recomendado, que era de 15 por cada comisión de trabajo, la selección de los/as mismos/as se ha realizado atendiendo a los siguientes criterios: equilibrio por campus; equilibrio por género;

equilibrio por rama de conocimiento; al menos mitad de los/as miembros bilingües.

Para organizar la participación externa se ha contado con el Consejo Social, al que se le ha solicitado que proponga la forma de canalizar las aportaciones de la sociedad para cada uno de los grupos de trabajo.

3. Por último, en la **fase final** se ha recogido el resultado del proceso participativo anterior y se ha elaborado el Plan Estratégico, en el que se han incluido las líneas estratégicas, las acciones y los indicadores para su presentación, debate y aprobación en el Consejo de Gobierno.

8. UNIVERSIDAD DE NAVARRA

El plan que se recoge en este documento es el resultado de un proceso de reflexión y de un intenso trabajo realizado en estos últimos meses por un amplio equipo de personas con el objetivo de fijar los objetivos estratégicos de la Universidad Pública de Navarra para los próximos años.

La Universidad ha desarrollado en el pasado tres planes estratégicos, que han sido herramientas útiles para mejorar la calidad de los servicios que se prestan a la comunidad universitaria y para cumplir con la necesaria rendición de cuentas ante la sociedad a la que servimos. Este Plan, **se diseña sobre esa experiencia previa.**

En un primer momento, la Universidad realiza un análisis del Contexto a través de los Factores Político-Legales, Económicos, Socio-culturales y Tecnológicos. El proceso de elaboración del Plan se ha tratado de asegurar la mayor participación posible de todos los colectivos interesados mediante un procedimiento basado en reuniones de los grupos de trabajo y órganos de dirección.

Dada la experiencia acumulada durante la elaboración de los planes anteriores, se ha considerado necesario introducir un procedimiento de elaboración del Plan Estratégico: más simple, rápido y ágil y continuando siendo participativo. Se trata de incrementar la cultura sobre planificación estratégica existente en la Universidad, entendida como un instrumento de mejora del servicio a la sociedad, y no como un fin en sí mismo.

En este sentido, se ha querido reforzar también la participación social directa en la elaboración del plan. Esta participación de la sociedad se articula, en primer lugar, a través de la figura de la Comisión Mixta creada como enlace entre el Comité Ejecutivo para el Plan Estratégico y el Consejo Social, en segundo lugar, mediante la presencia de expertos externos invitados a las distintas reuniones de discusión de los documentos preliminares y, por último, mediante la apertura de una plataforma telemática de recogida de aportaciones del conjunto de la sociedad. El esquema aplicado para llevar a cabo el Plan es el siguiente:

Fase I: Bases Estratégicas:

En primer lugar, se llevó a cabo una Reflexión conjunta del equipo del Plan Estratégico con el Consejo Social. Posteriormente se elaboró una Propuesta conjunta para elevarla al Comité Director. Para ello, se ha trabajado en el planteamiento de la misión, visión y valores del futuro Plan Estratégico, así como sobre el diagnóstico de la situación (análisis DAFO), los objetivos y los ejes estratégicos que vertebrarán el Plan. El esquema de los Ejes estratégicos ha quedado conformado de la siguiente forma:

Eje I: **Formación**
Eje II: **Investigación**
Eje III: **Entorno**
Eje IV: **Organización y los recursos**
Eje V: **Personas**

Y el Eje VI: **Internacionalización** es un eje transversal que atraviesa a todos los demás y debe impregnar todas las actividades de la universidad.

La Universidad de Navarra considera que las Personas y la Organización y los Recursos son las bases en las que se apoya para conseguir los fines que determina la misión de la universidad. El objetivo principal de la universidad es Formar personas. Pero esas personas se forman para realizar Investigación y aportar valor a su Entorno. Estos tres primeros ejes tienen fuertes interrelaciones entre ellos.

Fase II: Plan de Acción:

Se elabora una Propuesta de objetivos operativos y acciones que se trabaja en las Comisiones de trabajo. Luego, se procede a la Elaboración del Plan Estratégico preliminar y aprobación de dicha versión.

En la segunda fase se han desarrollado las actuaciones necesarias para partiendo de las Bases Estratégicas dotar de contenido cada uno de los ejes estratégicos, estableciendo para cada uno de ellos los objetivos operativos, las acciones a desarrollar y los indicadores que permitirán medir el grado de cumplimiento de estos objetivos configurando el documento del Plan que se somete a exposición pública.

A continuación se recogió un Cuadro de Mando Integral con los indicadores clave de cada eje, con el objeto de permitir el seguimiento y la verificación anual del grado de cumplimiento de los objetivos y metas propuestos, lo que servirá para facilitar la transparencia y la rendición de cuentas de la gestión del Plan Estratégico.

Fase III: Exposición y Aprobación

En la tercera fase, se habilitó una plataforma web de recogida de aportaciones. Durante el periodo especificado, se han recogido un total de 37 propuestas, el 19% procedente de estudiantes, el 22% del Personal Docente Investigador, el 35% del Personal de Administración y Servicios y el 24% de otros miembros de la sociedad. Se lleva a cabo la Exposición y participación pública del Plan del cual surge un Informe resultados del proceso de participación y versión final Plan Estratégico. Como último paso, dicho documento se eleva para la Aprobación Consejo de Gobierno Plan Estratégico y del Consejo Social.

A modo de conclusión podemos observar que todos estos planes estratégicos de Universidades públicas españolas han tenido en cuenta las lecciones aprendidas en los planes anteriores. Además, la mayoría de ellas para determinar sus documentos o bases estratégicas han recurrido a la metodología DAFO para poder recabar los puntos fuertes y limitaciones tanto a nivel interno a la Universidad como a nivel externo, pudiendo conocer el entorno a través de sus diferentes factores. También, la gran mayoría de las universidades han optado por una alta participación de la comunidad universitaria. A modo de resumen expondremos la estructura en cuanto a Ejes que cada Universidad ha organizado su plan.

A continuación se hará un cuadro comparativo donde se especifican los Ejes estratégicos de las universidades españolas analizadas:

							
UNIVERSIDAD DE JAÉN	UNIVERSIDAD DE CÁDIZ	U. DE SALAMANCA	U. DE CÓRDOBA	U. CARLOS III	U. DE SEVILLA	U. DEL PAÍS VASCO	U. DE NAVARRA
Docencia	Investigación y Transferencia	Docencia	Formación integral	Investigación	Identidad de la Universidad	Formación	Formació
Investigación	Enseñanza y Aprendizaje	Investigación	Generación y transferencia de conocimiento	Educación	Generar valor del Conocimiento	Investigación	Investigación
Transferencia del Conocimiento	Entorno	Factor humano	Internacionalización y compromiso social	Relación con la sociedad	Construyendo para el futuro	Relación con la sociedad	Entorno
Transmisión de la Cultura	Organización y Recursos	Infraestructuras	Optimización y desarrollo de los Recursos Humanos	Buen gobierno		Personas	Organización y los recursos
Responsabilidad Social	Personas	Proyección exterior	Organización y financiación			Gobernanza y Recursos	Personas
		Capacidades	Habitabilidad, accesibilidad, p. riesgos laborales				Internacionalización

Cuadro comparativo de los Ejes estratégicos de algunas Universidades españolas: elaborado por el Área de Planificación, Seguimiento y Evaluación de la Universidad Nacional de Cuyo, 2020.

UNIVERSIDAD EXTRANJERA	EVALUACIÓN	SEGUIMIENTO	INDICADORES
U. JAEN	La evaluación y posterior informes a cargo del Comité Estratégico.	Análisis periódico de los avances y Informe SEMESTRAL de Ejecución en Marzo y Setiembre de cada año. Se especifica que es un documento vivo, flexible y debe cambiarse de forma permanente cada vez que haya cambios tanto internos como externos.	Eje Docencia 10 indicadores clave, Eje Investigación 9 indicadores clave, Eje Transferencia de conocimiento 6 indicadores clave, Eje Transmisión de la cultura 8 indicadores clave, Eje Responsabilidad Social 10 indicadores clave, Eje Personas 10 indicadores clave, Eje Recursos 8 indicadores clave. Total 61 indicadores clave.
U CADIZ	A cargo de la Delegación de Dirección Estratégica creada a tal fin.	Revisión anual de los avances en las metas.	Se han especificado 61 indicadores en total por objetivos estratégicos estableciendo las metas correspondientes con el grado de avance anual. Eje Enseñanza y Aprendizaje 13 indicadores, Eje Investigación y Transferencia 19 indicadores, Eje Organización y Recursos 9 indicadores, Eje Personas 14 indicadores y el Eje Retorno 6 indicadores.
U SALAMANCA	La Evaluación del Plan a cargo de las áreas clave del Rectorado en conjunto con el Vicerrectorado de Planificación.	Para monitorizar la implantación y seguimiento del PEG se establece un mapa de trazabilidad de los programas de actuación vinculados, mediante un cuadro de mando donde se reflejan los responsables de su desarrollo, las metas a alcanzar, los indicadores para medir su consecución, y el calendario de su ejecución. La responsabilidad del desarrollo se establece al nivel de Vicerrectorados, los cuales deberán a su vez establecer las responsabilidades de ejecución en las unidades a su cargo.	Los indicadores están en función de los 24 objetivos operativos con un total de 115 indicadores, donde se establece el nombre del responsable de cada grupo de indicadores con calendario donde trimestralmente se envía los avances al Coordinador general y luego esté lo envía al Consejo Social anualmente.

UNIVERSIDAD EXTRANJERA	EVALUACIÓN	SEGUIMIENTO	INDICADORES
U CÓRDOBA	La Evaluación se llevará a cabo por la misma comisión donde se elaborará una memoria anual que muestre el grado de avance que se produce en cada una de las áreas estratégicas en las que está estructurado el Plan Estratégico. La memoria cumplirá así una función de rendición de cuentas sobre los avances experimentados por la Universidad durante cada uno de los años de ejecución. Por último, se redactará una memoria final que recoja el grado de ejecución alcanzado una vez terminada la vigencia del Plan Estratégico de la Universidad de Córdoba.	El Consejo de Gobierno nombrará una Comisión de Seguimiento del Plan Estratégico que será la encargada de velar por la correcta ejecución del plan, el seguimiento de los indicadores y todos aquellos aspectos relacionados con el adecuado desarrollo de las acciones propuestas.	Los indicadores están en función de los 6 ejes centrales. Eje 1: Formación integral tiene 4 objetivos específicos y 23 indicadores, Eje 2: Generación y transferencia de conocimiento (Ámbito Investigación y ámbito Innovación y Empleabilidad) tiene 13 objetivos específicos y 41 indicadores, Eje 3: Internacionalización y Compromiso social tiene 15 objetivos específicos y 50 indicadores, Eje 4: Optimización y Desarrollo de los RR. HH tiene 10 objetivos específicos y 12 indicadores, Eje 5: Organización y Financiación tiene 6 objetivos específicos y 27 indicadores, y, Eje 6: Habitabilidad, Accesibilidad y Prevención de Riesgos Laborales tiene 4 objetivos específicos y 23 indicadores. Un total de 176 indicadores.
U CARLOS III MADRID	La evaluación del Plan estará a cargo del Comité creado para esta función que será de forma permanente con elevación de informes semestrales.	Se realizará un seguimiento anual de las estrategias y de las metas	Los Indicadores están en función de los ejes estratégicos. El Eje Investigación tiene 4 objetivos estratégicos y 8 indicadores principales. El Eje Educación tiene 5 objetivos estratégicos y 9 indicadores principales. El Eje Relación con la sociedad tiene 5 objetivos estratégicos y 3 indicadores principales y el Eje Buen Gobierno tiene 7 objetivos estratégicos y 2 indicadores principales. Un total de 22 indicadores principales.
U SEVILLA	La Evaluación se hará semestralmente con Informes anuales y revisión para adecuar los cambios.	El Seguimiento será llevado a cabo por el Área de Planificación y una comisión técnica para tal fin.	Los indicadores están definidos por Líneas. En cada una de las 7 líneas se han propuesto 3 objetivos estratégicos y 3 indicadores en cada una. Un total de 21 indicadores.

UNIVERSIDAD EXTRANJERA	EVALUACIÓN	SEGUIMIENTO	INDICADORES
U. PAÍS VASCO	La Evaluación del Plan estará a cargo del Comité Estratégico en conjunto con el Área de Planificación.	El Consejo Directivo nombrará una Comisión especial que seguirá el plan durante todo el año respecto a todas las acciones propuestas para cumplir los objetivos propuestos.	Los indicadores están definidos por Eje estratégico. Formación (16) Investigación (13), Relación con la sociedad (13), Personas (9), Gobernanza y Recursos (6).
U NAVARRA	La Evaluación se hará de forma semestral, con informes anuales elevadas al Consejo Superior.	La responsabilidad del seguimiento del plan estará a cargo del Área de Planificación para analizar el cumplimiento de los objetivos propuestos.	Esta universidad llevó a cabo un Cuadro de Mando Integral con los indicadores más significativos de cada eje, al objeto de permitir el seguimiento y la verificación anual del grado de cumplimiento de los objetivos y metas propuestos, lo que servirá para facilitar la transparencia y la rendición de cuentas de la gestión del Plan Estratégico. Formación (4), Investigación (4), Entorno (3), Internacionalización (4), Organización y Recursos (3), Personas (4).

Cuadro comparativo en referencia a la Evaluación, Seguimiento e Indicadores de los planes estratégicos de algunas Universidades españolas: elaborado por el Área de Planificación, Seguimiento y Evaluación de la Universidad Nacional de Cuyo, 2020.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS



Plan Estratégico Universidad de Jaén

Plan Estratégico Universidad de Cádiz

Plan Estratégico Universidad de Salamanca

Plan Estratégico Universidad de Córdoba

Plan Estratégico Universidad Carlos III

Plan Estratégico Universidad de Sevilla

Plan Estratégico Universidad del País Vasco

Plan Estratégico Universidad de Navarra