



UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

Edita: Universidad de Córdoba.  
[www.uco.es](http://www.uco.es)

Diseño y Maquetación: Publicidad Boix

Imprime: xxxxxxxx

Depósito Legal: CO-xx-xx

# Plan Estratégico 2006 2015



UNIVERSIDAD DE CORDOBA

# índice

7

1

## Presentación

11

2

## Introducción

19

3

## El Plan Estratégico de la Universidad de Córdoba

- 3.1. Visión
- 3.2. Misión
- 3.3. Ejes, Líneas y Objetivos Estratégicos. Iniciativas, Actividades e Indicadores
- 3.4. Resumen
- 3.5. Procedimiento de Aprobación, Aplicación y Vigencia

59

4

## Metodología seguida para el diseño del Plan Estratégico

- 4.1. Esquema General de Actuaciones
- 4.2. Desarrollo del Plan Estratégico
  - Fase Inicial
  - Fase de Diagnóstico
  - Fase de Divulgación y Prospectiva
  - Fase de Discusión y Estudio
  - Fase de Consulta Abierta
  - Fase Final de Síntesis, Definición y Redacción

81

5

## Normativa y legislación

83

6

## Anexo de sugerencias recibidas en Consejo de Gobierno del día 22 de diciembre de 2005

87

7

## Debate y aprobación

**presentación**

**1**

Con independencia del mandato legal existente, tenemos el convencimiento personal de que un Plan Estratégico es, en el momento actual, la mejor herramienta para adaptarse al profundo cambio que ha empezado a operarse en el entorno universitario.

La Universidad de Córdoba cuenta con treinta años de historia. Al cabo de este tiempo se puede fácilmente convenir que es una universidad joven, dinámica y emprendedora en muchos aspectos y, sin embargo, muy consolidada. Constantemente se enfrenta al futuro con esa mezcla del peso que ya le da la importante experiencia de sus miembros y la ilusión del que empieza. Esto ha hecho que en singulares aspectos sea un referente de calidad en Andalucía, e incluso en España, y que su impacto científico se enmarque en un segmento significativo de eficiencia. Como contrapunto, estas fortalezas no nos han permitido evitar la caída del número de estudiantes, que se ha correspondido en grandes números con la caída de la pirámide de población.

El nuevo marco jurídico derivado de las leyes -orgánica y andaluza- de universidades (L.O.U. y L.A.U. respectivamente), junto con todo el proceso de convergencia europea, han venido a modificar el entorno en que se haya de desenvolver esta universidad. Como consecuencia, existen hoy tales incertidumbres que resulta imperiosa una seria reflexión acerca del futuro y, tras ella, una labor de planificación.

¿Hacia dónde va la Universidad de Córdoba? A veces, no se sabe –o no se ha explicitado suficientemente- hacia dónde, lo cual es preocupante. Todos tenemos muchas y grandes ideas acerca de su futuro, pero ¿son tales ideas convergentes? ¿caben en un mismo modelo de universidad? ¿se suman o se contrarrestan en sus efectos? ¿son las que demanda la sociedad que nos sustenta? ¿cómo son los resultados de nuestra actividad? Pasando de estas grandes cuestiones a otras más cercanas: ¿encuentran trabajo nuestros titulados? ¿está nuestra investigación orientada en consonancia con las necesidades de nuestra sociedad? ¿resultan adecuados los canales de retorno a aquella del fruto de nuestra investigación? ¿estamos asegurando convenientemente la generación de relevo en nuestra propia comunidad universitaria? ¿somos suficientemente eficientes? O, ya en lo más tangible: ¿reincorporamos en condiciones

presentación

*Eugenio Domínguez Vilches*

Rector de la Universidad de Córdoba

## presentación

adecuadas a nuestros jóvenes investigadores que marcharon fuera a formarse? ¿facilitamos prácticas en empresa de calidad y en cantidad suficientes? ¿ofrecemos a nuestros estudiantes los servicios universitarios que demandan?

Las preguntas, y sobre todo las respuestas, deben darse como fruto de la reflexión y ser ordenadas. La ley nos ha abocado a un sistema de dirección estratégica y a un Plan Estratégico y ofrece la oportunidad de que la Universidad lidere sus propios cambios frente a una alternativa poco halagüeña: que se nos lidere desde fuera o, aún peor, que no se lidere desde ningún sitio.

Un sistema de dirección estratégica (planificación, dirección, evaluación, redefinición del plan) es la herramienta adecuada para buscar esa optimización de nuestra actividad que mejore nuestros resultados por encima de la media y que nos haga, en suma, más competentes para así ser más competitivos. Planificar no es sólo saber qué decisiones debemos adoptar mañana para alcanzar nuestros objetivos; planificar es, sobre todo, saber qué decisiones hemos de adoptar hoy para que ese futuro se aproxime al deseado.

Por todo ello, la Universidad de Córdoba se dota de su primer Plan Estratégico con una doble perspectiva: la del corto-medio plazo, que permita abordar las cuestiones más candentes, y la del largo plazo, que establezca las bases del futuro para una década desde una visión consensuada para vislumbrar qué será nuestra universidad en el futuro o, mejor aún, qué queremos que sea.

¿Hacia dónde hemos de ir? La respuesta no es simple. No basta con decir qué queremos hacer; antes hay que conocerse y conocer bien el entorno: ¿qué sabemos hacer? ¿qué necesita la sociedad que nadie le dé y nosotros sepamos hacer? ¿qué pensamos que podemos hacer que pueda mejorar la calidad de vida, material e intelectual en un futuro aunque todavía nadie lo demande?

Aunque nuestros grandes objetivos vienen derivados de la Ley y de la voluntad de nuestros representantes políticos en los parlamentos nacional y andaluz, la autonomía propia de las universidades nos permite un enorme abanico de posibilidades para

decidir actuaciones concretas, y no tan concretas, en orden a la consecución de los fines públicos. Si a esto añadimos que el crecimiento de una universidad supone el declive de otras, al depender su financiación en buena parte del número de alumnos, resulta que los comportamientos meramente vegetativos llevarán a quien los adopte a una situación de empeoramiento relativo, pues el estudiante y la empresa acudirán a la universidad que mejor atienda sus demandas.

El Plan Estratégico es responsabilidad y compromiso de todos cuantos formamos parte de la comunidad universitaria en calidad de agentes de ella y de todos aquéllos que se sientan de una u otra forma vinculados a la Universidad de Córdoba y aspiren a mejorarla en beneficio de la sociedad.

presentación

# introducción



*“Se puede analizar el pasado pero hay que diseñar el futuro”*

**Edward de Bono**

**E**l proceso de elaboración del Plan Estratégico de la Universidad de Córdoba ha estado abierto durante dos años y ha permitido una reflexión profunda sobre los claroscuros del presente y los retos con los que se enfrenta la institución en los próximos años.

En la consecución del Plan es necesario hacer especial mención a Don Juan José Pérez Valverde, que fue Comisionado de Plan Estratégico, a Don Martín Garrido Escudero, funcionario de la Oficina del Plan y a D<sup>a</sup> Nuria Ceular Villamandos.

A lo largo del camino recorrido en el análisis estratégico, se ha contado con la participación de cientos de personas que forman parte de la comunidad universitaria. Esta activa colaboración ha proporcionado numerosas y creativas ideas para afrontar con ilusión y esperanza el futuro. Todas las personas que participaron en el proceso merecen el mayor de los reconocimientos por parte de la comunidad universitaria por las contribuciones realizadas a lo largo de las reuniones mantenidas por las comisiones, en los grupos de trabajo y en los centros o bien a través de la respuesta anónima a las encuestas realizadas.

En la última fase de Síntesis, Definición y Redacción, que el Excelentísimo Rector Magnífico de la Universidad de Córdoba tuvo a bien encomendarme, ha sido de gran importancia la estrecha colaboración de los profesores Manuel Barbancho Medina y José Javier Rodríguez Alcaide, ambos con una cualificada y amplia experiencia en la materia. A ellos, a la profesora M<sup>a</sup> José Porro Herrera que se ofreció a revisar el estilo del texto y a todos los miembros de la comunidad universitaria, cuya relación figura a continuación de ésta introducción, que brindaron de forma generosa sus aportaciones para diseñar y mejorar los contenidos del Plan Estratégico, el mayor de los agradecimientos.

## Introducción

*Margarita África Clemente  
Muñoz*

Vicerrectora de Relaciones  
Institucionales e Internacionales  
Coordinadora del Área de Política  
Universitaria  
Universidad de Córdoba

## Introducción

## 2

Como resultado del proceso seguido se han formulado los contenidos de la Visión y la Misión de la Universidad de Córdoba. Para alcanzar la Visión de futuro y cumplir con la Misión, se han concretado los Objetivos estratégicos articulados en diversas Líneas de grandes Ejes. Para cumplir con los Objetivos se ha enumerado un amplio conjunto de Iniciativas que deberán ser abordadas a través de Actividades concretas.

Para cada actividad se acompaña un conjunto de indicadores que permitirán evaluar el grado de cumplimiento y evolución del Plan. El proceso de retroalimentación de las evaluaciones parciales a partir de la aprobación es de suma importancia, ya que facilitará las adecuaciones oportunas del propio Plan Estratégico a lo largo de los 10 años de vigencia del mismo. De esta forma la Universidad de Córdoba se dotará de un instrumento marco de actuación, pero a la vez flexible, que le permitirá introducir los cambios oportunos, bien por el mismo cumplimiento de algunos de los Objetivos o por la inclusión de otros, que fueran necesarios frente a entornos y realidades cambiantes.

Finalmente se acompaña un capítulo completo en donde se describe el desarrollo del Plan Estratégico con las fases que ha comprendido: Inicial, de Diagnóstico, de Divulgación y Prospectiva, de Discusión y Estudio, de Consulta Abierta y Fase Final de Síntesis, Definición y Redacción. Cada una de ellas ha aportado una determinada información, útil y necesaria para dar coherencia y justificación a la propuesta de Plan Estratégico de la Universidad de Córdoba.

### Comisión del Plan Estratégico

<b>Eugenio Domínguez Vilches</b>	<b>Rector y Presidente de la Comisión</b>
Desiderio Vaquerizo Gil	Comisionado para la Gestión de la Calidad
Isabel González Roncero	Consejera de Gobierno por designación del Rector
Federico Navarro Nieto	Decanos y Directores (Área Humanidades/CC Sociales)
Lorenzo Salas Morera	Decanos y Directores (Área Científica/Tecnológica)
Diego Santiago Laguna	Directores de Departamento
Adela Sánchez García	Profesores permanentes
Begoña Escribano Durán	Profesores no permanentes
Rafael Baena Prados	Personal de Administración y Servicios
Beatriz Jurado Fdez. de Córdoba	Estudiantes
Bartolomé Cantador Toril	Consejo Social
Juan José Pérez Valverde	Comisionado para el Plan Estratégico y Secretario

### Subcomisión Área Académica

Enrique Aguilar Benítez de Lugo	Presidente de la Comisión por delegación del Rector
Juan José Pérez y Valverde	Comisionado para el Plan Estratégico y Secretario
Desiderio Vaquerizo Gil	Comisionado para la Gestión de la Calidad
Isabel González Roncero	Consejera de Gobierno por designación del Rector
Federico Navarro Nieto	Decanos y Directores (Área Humanidades/CC Sociales)
Lorenzo Salas Morera	Decanos y Directores (Área Científica/Tecnológica)
Diego Santiago Laguna	Directores de Departamento
Begoña M <sup>º</sup> Escribano Durán	Profesores no permanentes
Rafael Baena Prados	Personal de Administración y Servicios
Beatriz Jurado Fdez. de Córdoba	Estudiantes

### Subcomisión Área Política Universitaria

Margarita África Clemente Muñoz	Presidenta de la Comisión por delegación del Rector
Juan José Pérez y Valverde	Comisionado para el Plan Estratégico y Secretario
Desiderio Vaquerizo Gil	Comisionado para la Gestión de la Calidad
Isabel González Roncero	Consejera de Gobierno por designación del Rector
Federico Navarro Nieto	Decanos y Directores (Área Humanidades/CC Sociales)
Lorenzo Salas Morera	Decanos y Directores (Área Científica/Tecnológica)
Diego Santiago Laguna	Directores de Departamento
Adela Sánchez García	Profesores permanentes
Begoña M <sup>º</sup> Escribano Durán	Profesores no permanentes
Rafael Baena Prados	Personal de Administración y Servicios
Beatriz Jurado Fdez. de Córdoba	Estudiantes

## Introducción



Composición de las diferentes comisiones, subcomisiones y grupos de trabajo.

## Introducción

## 2

Composición de las diferentes comisiones, subcomisiones y grupos de trabajo.

### Subcomisión Área Económica

José Roldán Cañas	Presidente de la Comisión por delegación del Rector
Juan José Pérez y Valverde	Comisionado para el Plan Estratégico y Secretario
Bartolomé Cantador Toril	Consejo Social
Adela Sánchez García	Profesores permanentes
Rafael Baena Prados	Personal de Administración y Servicios
Beatriz Jurado Fdez. de Córdoba	Estudiantes

### Comisión ad hoc para la Fase Final de Síntesis, Definición y Redacción

Margarita África Clemente Muñoz	Vicerrectora de Relaciones Institucionales e Internacionales
Manuel Barbancho Medina	Profesor
José Javier Rodríguez Alcaide	Profesor

Esta comisión *ad hoc* fue asistida por:

Martín Garrido Escudero	Oficina del Plan Estratégico
-------------------------	------------------------------

### Grupo 1: Titulaciones

Miguel Alcaide García	Director E.T.S.I.A.M.
Anabel Carrillo Lafuente	Presidenta Consejo Social
Carmen Jiménez Salcedo	Profesora
Luis López Bellido	Director de Departamento
Fernando Mohedano Jiménez	Jefe Servicio Alumnos
Rosario Ortega Ruiz	Directora Departamento
María José Porro Herrera	Profesora
Fernando Ramos Real	Profesor
Lorenzo Salas Morera	Director Escuela Politécnica Superior
Antonio Sola Díaz	Profesor

Coordinador:

Manuel Torres Aguilar	Vicerrector de Estudiantes y Enseñanzas Propias
-----------------------	---

**Grupo 2: Planes de Estudio**

Miguel Alcaide García	Director E.T.S.I.A.M.
José Luís del Pino García	Vicedecano Facultad de Filosofía y Letras
Emilio Fernández Reyes	Profesor
Andrés García Román	Comisionado para el EEES
Joaquín Mellado Rodríguez	Decano Facultad de Filosofía y Letras
José Manuel Palma Herrera	Profesor
Lorenzo Salas Morera	Director Escuela Politécnica Superior
Rafael Solana Lara	Decano Facultad de Medicina
Coordinador:	
José Manuel Roldán Nogueras	Vicerrector de Profesorado y Organización Académica

**Grupo 3: Profesorado**

Miguel José Agudo Zamora	Vicedecano Facultad de Derecho
Enrique Aguilar y Benítez de Lugo	Vicerrector de Política Científica
Jesús Ayuso Muñoz	Secretario E.T.S.I.A.M.
Librado Carrasco Otero	Vicedecano Facultad de Veterinaria
Antonio Cubero Atienza	Director Secretariado Estudios Propios
Jesús Díez Dapena	Profesor
José Naranjo Ramírez	Adjunto Vicerrector Profesorado
Francisco Villamandos de la Torre	Vicedecano Facultad de Ciencias de la Educación
Coordinador:	
José Manuel Roldán Nogueras	Vicerrector de Profesorado y Organización Académica

**Grupo 4: Carrera Docente**

Felisa Ceña Delgado	Directora de Departamento
Antonio Di Pietro	Profesor
Jesús Díez Dapena	Profesor
Anselmo Perea Remujo	Decano Facultad de Veterinaria
Manuel Pineda Priego	Director de la OTRI
Coordinador:	
José Manuel Roldán Nogueras	Vicerrector de Profesorado y Organización Académica

## Introducción



Composición de las  
diferentes comisiones,  
subcomisiones y grupos  
de trabajo.

## Introducción

## 2

Composición de las diferentes comisiones, subcomisiones y grupos de trabajo.

**Grupo 5: Investigación**

José Antonio Bárcena Ruiz	Profesor
José Carlos Gómez Villamandos	Director del SCAI
María del Mar Malagón Poyato	Profesor
Luís Rallo Romero	Director Departamento
Juan José Ruiz Sánchez	Director Departamento
Coordinador:	
Enrique Aguilar y Benítez de Lugo	Vicerrector de Política Científica

**Grupo 6: Internacionalización**

Miguel Alcaide García	Director E.T.S.I.A.M.
Eulalio Fernández Sánchez	Vicedecano de la Facultad de Filosofía y Letras
Ana Freixas Farre	Profesora
Carmen Galán Soldevilla	Directora Departamento
Luís Medina Canalejo	Director de la ORIPU
Miguel Moreno Millán	Profesor
Rosario Ortega Ruiz	Directora Departamento
M <sup>a</sup> Carmen Quintero Ortega	Vicedecana Facultad de Ciencias
Juan José Ruiz Sánchez	Director Departamento
Eva Vázquez Gómez	Vicedecana Facultad de Derecho
Coordinadora:	
Margarita África Clemente Muñoz	Vicerrectora de Relaciones Institucionales e Internacionales

**Grupo 7: Proyección Social**

José Ignacio Benavides Benítez	Director de la Unidad de Voluntariado
M <sup>a</sup> Luisa Calero Vaquera	Directora de la Cátedra Leonor de Guzmán
Anabel Carrillo Lafuente	Presidenta Consejo Social
Manuel Concha Ruiz	Profesor
Angelina Costa Palacios	Directora Departamento
Carlota de León Huertas	Profesora
Antonio López Ontiveros	Dctor. Cátedra Intergeneracional “Francisco Santiesteban”
Luís Medina Canalejo	Director de la ORIPU
José Javier Rodríguez Alcaide	Director Cátedra PRASA Empresa Familiar
Amelia Sanchis Vidal	Profesora
Coordinadora:	
Margarita África Clemente Muñoz	Vicerrectora de Relaciones Institucionales e Internacionales

**Grupo 8: Recursos Materiales, Sociedades y Fundaciones**

José Agüera Soriano	Profesor
José Luís del Pino García	Vicedecano Facultad de Filosofía y Letras
Mª de los Santos Hinojosa Macía	Jefa del Servicio Contratación
Rafael Lillo Roldán	Profesor
Luís López Bellido	Director de Departamento
Francisco Jesús López Giménez	Director Técnico del Parque Científico Tecnológico
Mª Antonia López Navajas	Jefa del Servicio Gestión Económica
José Manuel Muñoz Muñoz	Vicerrector Infraestructuras
Adolfo Peña Acevedo	Profesor
Anselmo Perea Remujo	Decano Facultad de Veterinaria
Manuel Pineda Priego	Director de la OTRI
Rosa Mª Zafra Mengual	Gerente
Coordinador:	
José Roldán Cañas	Vicerrector de Presupuestos y Sociedades Participadas

**Grupo 9: Estructura Organizativa**

Manuel Jorge Barbancho Medina	Profesor
Justo Pastor Castaño Fuentes	Director SEPA
Pedro Gómez Caballero	Vicerrector Desarrollo Normativo
Jesús Jorrín Novo	Profesor
Carlos Lao Moreno	Decano de la Escuela de Bélmez
Juan Manuel Lucena Llamas	Vicegerente Recursos Humanos
Rafael Medina Carnicer	Profesor
Federico Navarro Nieto	Decano Facultad Ciencias del Trabajo
Mª Vicenta Pérez Ferrando	Profesora
Desiderio Vaquerizo Gil	Comisionado para la Gestión de la Calidad
Rosa Mª Zafra Mengual	Gerente
Coordinador:	
José Roldán Cañas	Vicerrector de Presupuestos y Sociedades Participadas

## Introducción



Composición de las  
diferentes comisiones,  
subcomisiones y grupos  
de trabajo.

**el Plan  
Estratégico de  
la Universidad  
de Córdoba**



1

Visión

2

Misión

3

Ejes, Líneas y Objetivos Estratégicos. Iniciativas, Actividades e Indicadores

4

Resumen

5

Procedimiento de Aprobación, Aplicación y Vigencia

## El Plan Estratégico de la Universidad de Córdoba



### Visión<sup>1</sup>

La Universidad de Córdoba desea alcanzar a través del desarrollo y cumplimiento de su Plan Estratégico la siguiente imagen:

- Centro de creación y difusión de pensamiento crítico.
- Universidad con una oferta docente ágil, dinámica y actualizada, de alta calidad, con procesos de formación continua, de manera abierta y plural, y estrechamente ligada a las necesidades de su entorno.
- Referente de investigación de excelencia, que aborda todas las ramas del saber, referente nacional e internacional y estrechamente ligada a la transferencia de conocimiento a las empresas.
- Líder cultural, científico y social, que actúa como foro de discusión de las distintas tendencias en los distintos campos de la ciencia y la cultura, y da respuesta a la sociedad en todas aquellas disciplinas que incidan en su desarrollo.
- Universidad con una fuerte internacionalización en todas sus acciones y procesos.
- Adalid de la transformación cultural, social y tecnológica del entorno socio-geográfico, generadora de demandas sociales e inquietudes culturales.
- Institución creadora y difusora de hábitos y formas culturales críticas, participativas y solidarias.

<sup>1</sup> Declaración en la que se describe cómo desea ser la Universidad en el futuro. Es decir, la imagen de la realidad futura, deseable y alcanzable de la Universidad.

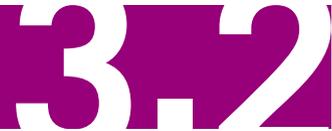
- Universidad con recursos humanos altamente cualificados, motivados e ilusionados, con un fuerte sentido de pertenencia y de orgullo hacia la institución.
- Centro de desarrollo personal, individual y colectivo, más allá de la enseñanza académica, técnica y/o profesional.
- Integradora de distintas generaciones, tendencias y visiones de la actualidad.
- Institución con una conciencia incorporada a las acciones ordinarias de plena igualdad de las mujeres que proyecta al exterior.
- Universidad integradora, multicultural y solidaria, con un fuerte componente de cooperación y voluntariado.
- Centro comprometido con el medioambiente, defensor de su conservación, de su calidad y del uso sostenible de los recursos naturales como forma de incrementar el bienestar de la sociedad y la calidad de vida en su entorno.
- Impulsora de la integración laboral de sus titulados y de mantener un vínculo permanente con ellos a través de acciones de formación continua.
- Centro generador de sinergias y alianzas con otras universidades, instituciones y grupos de interés en los ámbitos culturales, científicos, docentes y tecnológicos para abordar programas y proyectos de interés local, provincial, autonómico, nacional e internacional.
- Institución con infraestructuras adecuadas, espacios utilizados de forma eficiente y recursos financieros suficientes para realizar sus funciones.
- Institución reconocida nacional e internacionalmente por su eficacia, por su eficiencia, por su excelencia, por su competencia y por su fuerte compromiso con el entorno.

El Plan Estratégico de la  
Universidad de Córdoba



Visión<sup>1</sup>

El Plan Estratégico de la  
Universidad de Córdoba



Misión<sup>2</sup>

**EI** Plan Estratégico de la Universidad de Córdoba establece la siguiente Misión:

La misión de la Universidad de Córdoba es:

- 1 Proporcionar formación integral de calidad, conectada con las necesidades del entorno social, cultural y productivo.
- 2 Generar y transferir conocimiento.
- 3 Ser motor de la sociedad en todos sus ámbitos.
- 4 Potenciar su proyección internacional.

<sup>2</sup> Declaración que sintetiza el propósito o razón de ser de la Universidad. Describe por qué existe. No es tanto cuál es su función, como por qué existe o qué propósitos justifican su existencia.

### MISIÓN

Formación Integral de Calidad, Generar y Transmitir Conocimiento.  
Motor Transformador de la Sociedad. Potenciar la Internacionalización.

### EJES ESTRATÉGICOS

1

Formación  
integral

2

Generación y  
transferencia de  
conocimiento

3

Internacionali-  
zación y  
compromiso  
social

4

Optimización  
y desarrollo de  
los recursos  
humanos

5

Organización y  
financiación

El Plan Estratégico de la  
Universidad de Córdoba



Misión<sup>2</sup>

El Plan Estratégico de la Universidad de Córdoba



Ejes<sup>1</sup>, Líneas<sup>2</sup> y Objetivos estratégicos<sup>3</sup>. Iniciativas<sup>4</sup>, Actividades<sup>5</sup> e Indicadores<sup>6</sup>.

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 5 Ejes estratégicos con 12 Líneas estratégicas y 14 Objetivos estratégicos.

EJES	LÍNEAS	OBJETIVOS
1 Formación Integral	Mejora de las enseñanzas de grado	Formación de profesionales competentes que respondan a las necesidades del entorno y se inserten fácilmente en el ámbito laboral.
	Mejora de las enseñanzas de postgrado	Formación continuada y actualizada de profesionales que dé respuesta a las necesidades del entorno.
	Educación en valores	Fomento del pensamiento crítico.
2 Generación y Transferencia de Conocimiento	Líneas y grupos de investigación	Apoyo a los grupos de investigación para promover y garantizar una investigación de calidad.
	Transferencia del conocimiento	Refuerzo del desarrollo de actividades de I+D+i orientadas hacia la solución de problemas del entorno.
3 Internacionalización y compromiso social	Política de internacionalización	Apoyo a los grupos de investigación para promover y garantizar una investigación de calidad.
	Proyección social	Hacer de la Universidad de Córdoba un motor de transformación social.

<sup>1</sup> Dimensiones de primer nivel en los que se estructura el Plan.

<sup>2</sup> Subniveles en los que se desagregan las dimensiones.

<sup>3</sup> Logros o resultados que se pretenden alcanzar.

<sup>4</sup> Agrupaciones de actuaciones afines.

<sup>5</sup> Acciones concretas para el logro de los objetivos propuestos.

<sup>6</sup> Característica o rasgo medible o cuantificable para valorar el logro de los objetivos a través de las actuaciones propuestas.

EJES	LÍNEAS	OBJETIVOS
<b>4</b> Optimización y Desarrollo de los Recursos Humanos	Selección	Potenciar la incorporación a la Universidad de profesionales preparados y competentes para las funciones previstas en el marco de la internacionalización.
	Formación	Desarrollar las capacidades directivas, docentes, investigadoras y de gestión, así como el trabajo en equipo de la comunidad universitaria.
	Desarrollo profesional	Asegurar el desarrollo profesional del personal de la Universidad y su relevo, en función de su dedicación y sus capacidades y de las necesidades de la Institución.
<b>5</b> Organización y Financiación	Campus, sociedades instrumentales y fundaciones	Racionalización de la organización territorial.
		Racionalización de la organización funcional.
	Financiación	Incremento de la financiación. Contención/ Optimización del gasto.

El Plan Estratégico de la Universidad de Córdoba



Ejes<sup>1</sup>, Líneas<sup>2</sup> y Objetivos estratégicos<sup>3</sup>. Iniciativas<sup>4</sup>, Actividades<sup>5</sup> e Indicadores<sup>6</sup>.

(\*) Ámbitos para el desarrollo de las acciones.

I: Institucional.

C: Centros.

D: Departamentos.

S: Servicios Centrales.

## El Plan Estratégico de la Universidad de Córdoba



Ejes<sup>1</sup>, Líneas<sup>2</sup> y Objetivos  
estratégicos<sup>3</sup>. Iniciativas<sup>4</sup>,  
Actividades<sup>5</sup> e Indicadores<sup>6</sup>.

Para cada Objetivo se define una serie de Iniciativas para las que se proponen las correspondientes Actividades con sus Indicadores, así como los ámbitos identificados como encargados del desarrollo de las mismas (I: Institucional, C: Centros, D: Departamentos, S: Servicios Centrales).

En la Tabla que a continuación se presenta se incluye el desarrollo completo de Ejes, Líneas y Objetivos estratégicos acompañados de las Iniciativas, Actividades e Indicadores para la evaluación del cumplimiento y de la evolución del Plan Estratégico.

<sup>1</sup> Dimensiones de primer nivel en los que se estructura el Plan.

<sup>2</sup> Subniveles en los que se desagregan las dimensiones.

<sup>3</sup> Logros o resultados que se pretenden alcanzar.

<sup>4</sup> Agrupaciones de actuaciones afines.

<sup>5</sup> Acciones concretas para el logro de los objetivos propuestos.

<sup>6</sup> Característica o rasgo medible o cuantificable para valorar el logro de los objetivos a través de las actuaciones propuestas.

EJE ESTRATÉGICO I		LINEA ESTRATEGICA 1.1			
Formación integral		Mejora de las enseñanzas de grado			
Objetivos	Iniciativa	Actividades	Indicadores	Ámbitos(*)	
A. Formación de profesionales competentes que respondan a las necesidades de la sociedad y se inserten fácilmente en el ámbito laboral.	A.1 Establecimiento de perfiles de formación para los títulos de grado y adecuación a ellos del contenido formativo para la adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior.	Organización de Comisión de Planes de estudios de grado con grupos de trabajo por titulación.	■ % de Comisiones de Grado activas.	I C	
		Definición de perfiles profesionales de todas las titulaciones, contrastados con el mercado de empleo nacional y europeo.	■ % de titulaciones con perfiles profesionales definidos.	I C	
		Adecuación y homologación de los contenidos del proceso formativo: elaboración del mapa de titulaciones.	■ % de titulaciones con contenidos homologados.	I C	
	A.2. Diseño de planes de estudios con fuerte presencia de contenidos troncales y obligatorios, con especial orientación a los aspectos aplicados y a las futuras capacidades profesionales.		Diseño de perfiles curriculares básicos para el desempeño profesional.	■ Definición del reglamento pertinente.	I C D
			Incremento de la troncalidad y de las asignaturas obligatorias comunes con universidades europeas, españolas y andaluzas.	■ % de créditos troncales y obligatorios comunes a titulaciones similares europeas/españolas/andaluzas.	I C
			Programación de periodos prácticos en el ámbito laboral.	■ % de créditos prácticos externos.	C D
			Diseño de especificidades propias de la Universidad en los perfiles curriculares.	■ % de créditos específicos. ■ % de titulaciones con más del 20 % de créditos específicos.	C D
	A.3. Coordinación con otras universidades y desarrollo de vínculos y sinergias.		Establecimiento de diseños curriculares en colaboración con otras universidades y desarrollo de los convenios pertinentes para el diseño de planes de estudio conjuntos.	■ % de titulaciones con diseños curriculares compartidos con otras universidades. ■ % de titulaciones con planes conjuntos con otras universidades establecidos por convenio.	I C

El Plan Estratégico de la Universidad de Córdoba



Ejes<sup>1</sup>, Líneas<sup>2</sup> y Objetivos estratégicos<sup>3</sup>. Iniciativas<sup>4</sup>, Actividades<sup>5</sup> e Indicadores<sup>6</sup>.

(\*) Ámbitos para el desarrollo de las acciones.  
 I: Institucional.  
 C: Centros.  
 D: Departamentos.  
 S: Servicios Centrales.

El Plan Estratégico de la Universidad de Córdoba



Ejes<sup>1</sup>, Líneas<sup>2</sup> y Objetivos estratégicos<sup>3</sup>. Iniciativas<sup>4</sup>, Actividades<sup>5</sup> e Indicadores<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Dimensiones de primer nivel en los que se estructura el Plan.  
<sup>2</sup> Subniveles en los que se desagregan las dimensiones.  
<sup>3</sup> Logros o resultados que se pretenden alcanzar.  
<sup>4</sup> Agrupaciones de actuaciones afines.  
<sup>5</sup> Acciones concretas para el logro de los objetivos propuestos.  
<sup>6</sup> Característica o rasgo medible o cuantificable para valorar el logro de los objetivos a través de las actuaciones propuestas.

EJE ESTRATÉGICO I		LÍNEA ESTRATÉGICA 1.1		
Formación integral		Mejora de las enseñanzas de grado		
Objetivos	Iniciativa	Actividades	Indicadores	Ámbitos(*)
		Fomento de la impartición conjunta de estudios de grado interuniversitarios	■ % de titulaciones con planes impartidos conjuntamente con otras universidades.	I C
		Fomento del desarrollo de dobles titulaciones con efecto complementario en colaboración con otras universidades	■ % de dobles titulaciones impartidas en colaboración con otras universidades.	I C
		Incentivación de los programas de grado internacionales.	■ % de titulaciones de grado impartidas con universidades extranjeras.	I C
		Realización de pruebas orales y escritas obligatorias que permitan evaluar la adecuada adquisición de conocimiento en la lengua extranjera.	■ % de titulaciones de grado con dichas pruebas.	I C
		Inclusión en los Planes de estudios de al menos una asignatura impartida en una segunda lengua.	■ % de titulaciones de grado con alguna asignatura impartida en una segunda lengua.	I C
		Establecimiento de incentivos al profesorado para la impartición de un porcentaje de asignaturas en los Planes de estudios en una segunda lengua.	■ Prof.: % de reducción en la carga docente. ■ Dpto.: asignación presupuestaria específica.	I D
		Facilitar el desarrollo de programas internos y externos dirigidos a la adquisición de la competencia en una segunda lengua extranjera.	■ Nº de programas desarrollados. ■ % de profesorado participe en los programas.	I D
		Transformación de los métodos tradicionales de enseñanza.	■ % créditos asignaturas programadas e impartidas en créditos ECTS.	I C D

A.4. Definición de procedimientos de acreditación obligatoria de una lengua extranjera\*\* antes de acceder al último curso de los estudios de Grado.

\*\*Inglés, salvo que los planes de estudio establezcan otro idioma.

\*\* Los créditos destinados a la adquisición de conocimiento de idiomas extranjeros estarán excluidos del cómputo general de Créditos de la Titulación (Art. 10.2 RD 55/2005, de 21 de enero BOE del 25).

A.5 Adaptación del modelo de enseñanza-aprendizaje a las directrices del EEES.

EJE ESTRATÉGICO I		LINEA ESTRATÉGICA 1.1		
Formación integral		Mejora de las enseñanzas de grado		
Objetivos	Iniciativa	Actividades	Indicadores	Ámbitos(*)
		Política positiva de asignación de incentivos económicos, de reconocimiento o de otro tipo al profesorado, basada en objetivos de cambio y transformación de la enseñanza.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Presupuesto destinado a objetivos de calidad de la enseñanza.</li> <li>■ Nº de profesorado beneficiado.</li> <li>■ Nº de proyectos e iniciativas personales de calidad de la enseñanza presentadas con financiación.</li> </ul>	I
		Asignación de recursos para la docencia de acuerdo con objetivos concretos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Presupuesto asignado para logro de objetivos.</li> <li>■ Presupuesto asignado por el logro de objetivos.</li> </ul>	I
		Establecimiento de alianzas con empresas e instituciones para el desarrollo de la formación aplicada de los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nº de convenios para formación aplicada externa.</li> <li>■ Nº de estudiantes participantes en convenios para formación aplicada externa.</li> <li>■ Nº de créditos desarrollados en formación aplicada externa.</li> </ul>	I C
A.6 Evaluación, acreditación y mejora continua.		Establecimiento de un sistema interno de aseguramiento de la calidad de las titulaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ % de titulaciones con un sistema interno de aseguramiento de la calidad según modelo establecido.</li> </ul>	I C
		Evaluación, valoración y contraste externo de los contenidos formativos, tanto desde la perspectiva académica como desde la perspectiva profesional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ % de titulaciones con contenidos formativos evaluados en ambos sentidos, según modelo establecido.</li> </ul>	I C
		Acreditación externa del sistema interno de aseguramiento de la calidad de las titulaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ % de titulaciones con un sistema interno de aseguramiento de la calidad acreditado.</li> </ul>	I C

El Plan Estratégico de la Universidad de Córdoba



Ejes<sup>1</sup>, Líneas<sup>2</sup> y Objetivos estratégicos<sup>3</sup>. Iniciativas<sup>4</sup>, Actividades<sup>5</sup> e Indicadores<sup>6</sup>.

(\*) Ámbitos para el desarrollo de las acciones.

I: Institucional.

C: Centros.

D: Departamentos.

S: Servicios Centrales.

## El Plan Estratégico de la Universidad de Córdoba



Ejes<sup>1</sup>, Líneas<sup>2</sup> y Objetivos estratégicos<sup>3</sup>. Iniciativas<sup>4</sup>, Actividades<sup>5</sup> e Indicadores<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Dimensiones de primer nivel en los que se estructura el Plan.

<sup>2</sup> Subniveles en los que se desagregan las dimensiones.

<sup>3</sup> Logros o resultados que se pretenden alcanzar.

<sup>4</sup> Agrupaciones de actuaciones afines.

<sup>5</sup> Acciones concretas para el logro de los objetivos propuestos.

<sup>6</sup> Característica o rasgo medible o cuantificable para valorar el logro de los objetivos a través de las actuaciones propuestas.

EJE ESTRATÉGICO I		LINEA ESTRATÉGICA 1.1		
Formación integral		Mejora de las enseñanzas de grado		
Objetivos	Iniciativa	Actividades	Indicadores	Ámbitos(*)
		Acreditación externa de las titulaciones.	■ % de titulaciones acreditadas.	I C
		Incentivación interna de la mejora planificada y continuada de todos los planes de estudio.	■ % de titulaciones con Planes de Mejora en desarrollo.	I C
A.7. Estudios de prospectiva de las titulaciones oficiales de la Universidad.		Creación de un Observatorio que asegure la prospectiva y la conexión de los planes de estudios y de los procesos formativos con el entorno para: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios periódicos de demanda de títulos de grado.</li> <li>• Estudios prospectivos para la adecuación de los <i>currícula</i>.</li> <li>• Análisis periódico de contenidos curriculares en conexión con las demandas y de competencias exigidas por el entorno.</li> <li>• Evaluación y seguimiento de la inserción laboral como herramienta para la actualización permanente de los planes de estudio.</li> </ul>	■ Observatorio creado con las funciones propuestas. ■ % de titulaciones con estudios de demanda. ■ Nº de estudios prospectivos realizados. ■ Nº de titulaciones con estudios de inserción laboral realizados. ■ % de titulaciones con CV revisados tras estudios de: <ol style="list-style-type: none"> <li>demanda.</li> <li>prospectivos.</li> <li>de inserción laboral.</li> </ol>	I
A.8. Mejora de la tasa de rendimiento del alumnado.		Orientación personalizada al estudiante de nuevo ingreso sobre el entorno universitario y específicamente sobre la titulación elegida.	■ % de estudiantes de nuevo ingreso con orientación personalizada. ■ % de profesorado tutor.	I C

EJE ESTRATÉGICO I		LÍNEA ESTRATÉGICA 1.1		
Formación integral		Mejora de las enseñanzas de grado		
Objetivos	Iniciativa	Actividades	Indicadores	Ámbitos(*)
		Creación, por centros, de seminarios permanentes sobre técnicas de estudio y aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº de cursos o seminarios impartidos.</li> <li>% de estudiantes participantes.</li> <li>Presupuesto dedicado a los cursos.</li> </ul>	C
		Impartición de cursos de adecuación del nivel de conocimientos en titulaciones o grupo de titulaciones en las que sea más necesario reforzar los conocimientos previos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº de titulaciones con cursos impartidos.</li> <li>Nº de estudiantes participantes.</li> <li>Nº de créditos de los cursos.</li> <li>Presupuesto dedicado a los cursos.</li> </ul>	C
		Desarrollo de la figura del tutor del estudiante que realice un seguimiento permanente, eficaz y orientado a la optimización del esfuerzo de estudio por parte del alumnado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº de tutores o tutoras.</li> <li>Nº medio de estudiantes/tutor o tutora.</li> <li>Nº de titulaciones con tutores o tutoras.</li> </ul>	C

EJE ESTRATÉGICO I		LÍNEA ESTRATÉGICA 1.2		
Formación integral		Mejora de las enseñanzas de postgrado		
Objetivos	Iniciativa	Actividades	Indicadores	Ámbitos(*)
A. Formación continuada y actualizada de profesionales que dé respuesta a las necesidades de la sociedad.	A.1. Incentivación de la formación a lo largo de la vida ajustada a las necesidades del entorno.	Diseño de perfiles curriculares de actualización ajustados a la demanda.	<ul style="list-style-type: none"> <li>% de enseñanzas con perfiles curriculares ajustados a la demanda.</li> </ul>	I C
		Establecimiento de alianzas con empresas e instituciones demandantes de este tipo de formación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº de convenios para formación aplicada externa.</li> <li>Nº de estudiantes participantes en convenios para formación aplicada externa.</li> <li>Nº de créditos desarrollados en formación aplicada externa.</li> </ul>	I C

El Plan Estratégico de la  
Universidad de Córdoba

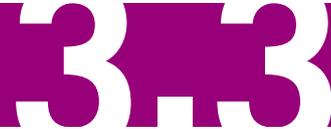


Ejes<sup>1</sup>, Líneas<sup>2</sup> y Objetivos  
estratégicos<sup>3</sup>. Iniciativas<sup>4</sup>,  
Actividades<sup>5</sup> e Indicadores<sup>6</sup>.

(\*) Ámbitos para el desarrollo de las acciones.

- I: Institucional.
- C: Centros.
- D: Departamentos.
- S: Servicios Centrales.

## El Plan Estratégico de la Universidad de Córdoba



Ejes<sup>1</sup>, Líneas<sup>2</sup> y Objetivos estratégicos<sup>3</sup>. Iniciativas<sup>4</sup>, Actividades<sup>5</sup> e Indicadores<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Dimensiones de primer nivel en los que se estructura el Plan.

<sup>2</sup> Subniveles en los que se desagregan las dimensiones.

<sup>3</sup> Logros o resultados que se pretenden alcanzar.

<sup>4</sup> Agrupaciones de actuaciones afines.

<sup>5</sup> Acciones concretas para el logro de los objetivos propuestos.

<sup>6</sup> Característica o rasgo medible o cuantificable para valorar el logro de los objetivos a través de las actuaciones propuestas.

EJE ESTRATÉGICO I		LÍNEA ESTRATÉGICA 1.2	
Formación integral		Mejora de las enseñanzas de postgrado	
Objetivos	Iniciativa	Actividades	Indicadores
		Asignación de recursos específicos para la docencia de acuerdo con los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Presupuesto asignado para el logro de objetivos. I</li> <li>■ Presupuesto asignado por el logro de objetivos.</li> </ul>
A.2 Adaptación de los programas propios de Máster y Doctorado al Espacio Europeo de Educación Superior y a la legislación de postgrado.		Creación de un Centro de Estudios de Postgrado y establecimiento de grupos de trabajo ad hoc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Centro de Estudios de Postgrado. I</li> <li>■ Nº de grupos de trabajo creados.</li> </ul>
		Elaboración de programas oficiales que puedan alcanzar la acreditación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ % de títulos acreditados. I</li> </ul>
		Definición de un catálogo de Másteres que responda a las necesidades de formación de los profesionales o del entorno productivo, social o cultural, teniendo en cuenta, en su caso, aquellos que confieran competencias profesionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ % de títulos de Máster con programas deducidos de estudios de demanda. I</li> <li>■ % de títulos de Máster que confieren competencias profesionales.</li> </ul>
		Acuerdos de colaboración con instituciones públicas y privadas para el desarrollo de Másteres que incorporen profesionales en la docencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nº títulos con profesionales de otras instituciones que imparten docencia en ellos. I C</li> <li>■ Nº (%) de profesionales externos que participan en títulos de Máster.</li> <li>■ Nº (%) de créditos impartidos por profesionales externos.</li> </ul>

EJE ESTRATÉGICO I		LÍNEA ESTRATÉGICA 1.2		
Formación integral		Mejora de las enseñanzas de postgrado		
Objetivos	Iniciativa	Actividades	Indicadores	Ámbitos(*)
		Definición de un catálogo de Doctorados que responda a las necesidades prioritarias de las líneas y grupos de investigación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nº de programas de Doctorado “ad-hoc”.</li> </ul>	I
		Establecimiento de convenios con universidades españolas y extranjeras para la realización de programas interuniversitarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nº de convenios con universidades españolas.</li> <li>■ Nº de convenios con universidades extranjeras.</li> <li>■ Nº de estudiantes extranjeros participantes en los programas.</li> <li>■ Nº de estudiantes nacionales participantes en los programas.</li> </ul>	I
A.3. Evaluación, acreditación y mejora continua de los títulos de Máster y Doctorado.		Establecimiento de un sistema interno de aseguramiento de la calidad de los títulos de postgrado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ % de títulos con un sistema interno de aseguramiento de la calidad según modelo establecido.</li> </ul>	I
		Evaluación, valoración y contraste externo de los contenidos formativos, tanto desde la perspectiva académica como desde la perspectiva profesional o investigadora.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ % de títulos con contenidos formativos evaluados en ambos sentidos, según modelo establecido.</li> </ul>	I
		Acreditación externa del sistema de aseguramiento de la calidad de los títulos de postgrado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ % de títulos con un sistema interno de aseguramiento de la calidad acreditado externamente.</li> </ul>	I
		Acreditación externa de los títulos oficiales de Máster.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ % de títulos acreditados.</li> </ul>	I

El Plan Estratégico de la Universidad de Córdoba



Ejes<sup>1</sup>, Líneas<sup>2</sup> y Objetivos estratégicos<sup>3</sup>. Iniciativas<sup>4</sup>, Actividades<sup>5</sup> e Indicadores<sup>6</sup>.

(\*) Ámbitos para el desarrollo de las acciones.

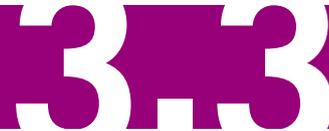
I: Institucional.

C: Centros.

D: Departamentos.

S: Servicios Centrales.

## El Plan Estratégico de la Universidad de Córdoba



Ejes<sup>1</sup>, Líneas<sup>2</sup> y Objetivos estratégicos<sup>3</sup>. Iniciativas<sup>4</sup>, Actividades<sup>5</sup> e Indicadores<sup>6</sup>.

EJE ESTRATÉGICO I		LÍNEA ESTRATÉGICA 1.2		
Formación integral		Mejora de las enseñanzas de postgrado		
Objetivos	Iniciativa	Actividades	Indicadores	Ámbitos(*)
		Incentivación interna de la mejora planificada y continuada de todos los títulos de postgrado en conexión con las demandas curriculares y de competencias del entorno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ % de títulos con Planes de Mejora en desarrollo.</li> </ul>	I C
A.4 Estudios de prospectiva de las titulaciones oficiales de postgrado de la Universidad		<p>Creación de un Observatorio que asegure la prospectiva y la conexión de los estudios de postgrado y de los procesos formativos con el entorno para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiar periódicamente la demanda de títulos de postgrado.</li> <li>• Analizar periódicamente los contenidos curriculares en conexión con las demandas y las competencias exigidas por el entorno.</li> <li>• Acometer la evaluación y seguimiento de la inserción laboral como herramienta para la actualización permanente de los programas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Observatorio creado con las funciones propuestas.</li> <li>■ % de títulos con estudios de demanda.</li> <li>■ Nº de estudios prospectivos realizados.</li> <li>■ Nº de títulos con estudios de inserción laboral realizados.</li> <li>■ % de títulos con CV revisados tras estudios de:                             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) demanda.</li> <li>b) prospectivos.</li> <li>c) de inserción laboral.</li> </ol> </li> </ul>	I

<sup>1</sup> Dimensiones de primer nivel en los que se estructura el Plan.

<sup>2</sup> Subniveles en los que se desagregan las dimensiones.

<sup>3</sup> Logros o resultados que se pretenden alcanzar.

<sup>4</sup> Agrupaciones de actuaciones afines.

<sup>5</sup> Acciones concretas para el logro de los objetivos propuestos.

<sup>6</sup> Característica o rasgo medible o cuantificable para valorar el logro de los objetivos a través de las actuaciones propuestas.

EJE ESTRATÉGICO I		LÍNEA ESTRATÉGICA 1.2		
Formación integral		Mejora de las enseñanzas de postgrado		
Objetivos	Iniciativa	Actividades	Indicadores	Ámbitos(*)
	A.5. Internacionalización de los programas de Máster y doctorado.	Incentivación de la oferta de programas en una segunda lengua.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ N° de títulos ofertados en una lengua extranjera.</li> </ul>	I
		Promoción y divulgación internacional de los programas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ N° de títulos que cuentan con sistemas de promoción y divulgación internacional.</li> <li>■ N° de estudiantes extranjeros.</li> </ul>	I C
		Captación de financiación externa para becas destinadas a participantes de países en vías de desarrollo o de economías en transición.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ N° de becas conseguidas.</li> <li>■ Financiación externa conseguida.</li> </ul>	I
		Alianzas con organismos internacionales para el desarrollo de programas de postgrado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ N° (%) de títulos con alianzas con organismos internacionales.</li> </ul>	I

El Plan Estratégico de la Universidad de Córdoba



Ejes<sup>1</sup>, Líneas<sup>2</sup> y Objetivos estratégicos<sup>3</sup>. Iniciativas<sup>4</sup>, Actividades<sup>5</sup> e Indicadores<sup>6</sup>.

(\*) Ámbitos para el desarrollo de las acciones.

- I: Institucional.
- C: Centros.
- D: Departamentos.
- S: Servicios Centrales.

## El Plan Estratégico de la Universidad de Córdoba



### Ejes<sup>1</sup>, Líneas<sup>2</sup> y Objetivos estratégicos<sup>3</sup>. Iniciativas<sup>4</sup>, Actividades<sup>5</sup> e Indicadores<sup>6</sup>.

EJE ESTRATÉGICO I		LÍNEA ESTRATÉGICA 1.3		
Formación integral		Educación en valores		
Objetivos	Iniciativa	Actividades	Indicadores	Ámbitos(*)
A. Fomento del pensamiento crítico.	A.1. Desarrollo de la capacidad de análisis, expresión, discusión y reflexión.	Incentivar las acciones docentes encaminadas a la generación de conocimiento crítico y relevante que desarrolle las habilidades de análisis, expresión discusión y reflexión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Presupuesto destinado a incentivar dichas acciones.</li> <li>■ Nº de personas beneficiadas.</li> <li>■ Nº de proyectos e iniciativas personales presentadas con financiación.</li> </ul>	I
		Incentivar actividades orientadas a potenciar el autoaprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Presupuesto destinado a incentivar dichas acciones.</li> <li>■ Nº de profesorado beneficiado.</li> <li>■ Nº de proyectos e iniciativas personales presentadas con financiación.</li> <li>■ Nº de estudiantes beneficiados.</li> </ul>	I
		Establecer sistemas de evaluación del aprendizaje crítico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Existencia de dichos sistemas.</li> </ul>	I
		Enfocar la oferta de actividades curriculares complementarias sobre acciones que garanticen una participación creciente de los estudiantes en actividades que la Universidad considere favorecedoras de la generación de este pensamiento crítico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nº de créditos de actividades curriculares complementarias ofertadas con este enfoque.</li> </ul>	I C D
	A.2. Programación de actividades académicas y extraacadémicas que sean referentes del campo del saber sobre el que contrastar reflexiones o efectuar consultas.	Utilización de plataformas, laboratorios y bibliotecas virtuales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nº de profesorado/ estudiantes / PAS con alta activa en la plataforma virtual.</li> </ul>	I C D S
		Incentivar ciclos de actividades sobre temas de actualidad y de vanguardia de las distintas áreas del saber: científicas, humanísticas y artísticas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nº de ciclos de actividades desarrollados.</li> <li>■ Nº de asistentes.</li> <li>■ Presupuesto destinado.</li> </ul>	I C D S

<sup>1</sup> Dimensiones de primer nivel en los que se estructura el Plan.

<sup>2</sup> Subniveles en los que se desagregan las dimensiones.

<sup>3</sup> Logros o resultados que se pretenden alcanzar.

<sup>4</sup> Agrupaciones de actuaciones afines.

<sup>5</sup> Acciones concretas para el logro de los objetivos propuestos.

<sup>6</sup> Característica o rasgo medible o cuantificable para valorar el logro de los objetivos a través de las actuaciones propuestas.

EJE ESTRATÉGICO 2		LINEA ESTRATEGICA 2.1		
Generación y Transferencia de conocimiento		Líneas y Grupos de Investigación		
Objetivos	Iniciativa	Actividades	Indicadores	Ámbitos(*)
A. Apoyo a los grupos de investigación para promover y garantizar una investigación de calidad.	A.1. Definición de líneas prioritarias de investigación en el marco de los programas de las Administraciones Públicas y del sistema de ciencia y tecnología.	Potenciación de un sistema transparente y objetivo que utilice criterios e indicadores científicos de calidad externamente acreditados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sistema de evaluación de la calidad científica.</li> </ul>	I
		Fomento de la reconversión de grupos basada en criterios de afinidad, cooperación e integración de potenciales nuevos investigadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nº de grupos reconvertidos.</li> <li>■ Nº de investigadores afectados.</li> </ul>	I
		Garantizar la existencia de líneas prioritarias en todas las grandes Áreas Científicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Relación de líneas y grupos prioritarios en cada Área Científica, tras la aplicación del sistema de evaluación de la calidad.</li> </ul>	I
		Establecimiento de incentivos para los grupos con líneas prioritarias de investigación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Presupuesto adicional destinado a dichos grupos.</li> </ul>	I
	A.2. Promover iniciativas que garanticen la continuidad de la investigación básica de calidad.	Potenciación de la política de fomento de la participación en Proyectos de Investigación Internacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Incremento (nº y %) en la solicitud de Proyectos de Investigación Internacionales.</li> <li>■ Incremento (nº y %) en la concesión de Proyectos de Investigación Internacionales.</li> <li>■ Incremento en los ingresos generados mediante la participación en Proyectos de Investigación Internacionales.</li> <li>■ Incremento en el personal generado mediante la participación en Proyectos de Investigación Internacionales.</li> </ul>	I D

El Plan Estratégico de la Universidad de Córdoba



Ejes<sup>1</sup>, Líneas<sup>2</sup> y Objetivos estratégicos<sup>3</sup>. Iniciativas<sup>4</sup>, Actividades<sup>5</sup> e Indicadores<sup>6</sup>.

(\*) Ámbitos para el desarrollo de las acciones.

I: Institucional.

C: Centros.

D: Departamentos.

S: Servicios Centrales.

## El Plan Estratégico de la Universidad de Córdoba



Ejes<sup>1</sup>, Líneas<sup>2</sup> y Objetivos estratégicos<sup>3</sup>. Iniciativas<sup>4</sup>, Actividades<sup>5</sup> e Indicadores<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Dimensiones de primer nivel en los que se estructura el Plan.

<sup>2</sup> Subniveles en los que se desagregan las dimensiones.

<sup>3</sup> Logros o resultados que se pretenden alcanzar.

<sup>4</sup> Agrupaciones de actuaciones afines.

<sup>5</sup> Acciones concretas para el logro de los objetivos propuestos.

<sup>6</sup> Característica o rasgo medible o cuantificable para valorar el logro de los objetivos a través de las actuaciones propuestas.

EJE ESTRATÉGICO 2		LÍNEA ESTRATÉGICA 2.1		
Generación y Transferencia de conocimiento		Líneas y Grupos de Investigación		
Objetivos	Iniciativa	Actividades	Indicadores	Ámbitos(*)
		Potenciar la política de fomento de la inserción en Redes de Investigación nacionales e internacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Incremento (nº y %) en la participación en Redes de Investigación:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Nacionales</li> <li>b) Internacionales</li> </ul> </li> <li>■ Incremento en los ingresos generados mediante la participación en Proyectos de Investigación Internacionales.</li> <li>■ Incremento en el personal generado mediante la participación en Redes de Investigación Internacionales.</li> </ul>	I D
		Establecer una política de ayuda temporal a nuevos grupos de investigación que aseguren unos mínimos de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Presupuesto destinado.</li> <li>■ Requisitos para acceder a la ayuda.</li> <li>■ Nº de grupos beneficiados tras la aplicación del sistema de evaluación.</li> </ul>	I D
	A.3. Mejorar los procedimientos asociados a la gestión de la investigación	Reforzar los recursos personales y mejorar los procedimientos asociados a la gestión administrativa de la investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Incremento en el presupuesto destinado a la mejora de la gestión administrativa de la investigación.</li> <li>■ Incremento en el personal destinado a la mejora de la gestión administrativa de la investigación.</li> <li>■ Resultado de una encuesta de satisfacción de los grupos.</li> </ul>	I C D S

EJE ESTRATÉGICO 2		LÍNEA ESTRATÉGICA 2.1		
Generación y Transferencia de conocimiento		Líneas y Grupos de Investigación		
Objetivos	Iniciativa	Actividades	Indicadores	Ámbitos(*)
		Mejorar los servicios centralizados de apoyo a la investigación y potenciar el uso de los mismos por instituciones, empresas y grupos de otras universidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Incremento en el presupuesto destinado a la mejora de los servicios de apoyo a la investigación.</li> <li>■ Incremento en el personal destinado a la mejora de los servicios de apoyo a la investigación.</li> <li>■ Relación de usuarios y facturación.</li> <li>■ % de usuarios (Grupos Uco, empresas y grupos de otras universidades)</li> <li>■ Resultado de una encuesta de satisfacción de los grupos.</li> </ul>	I S
		Impartición de cursos de aplicación de técnicas vinculadas a los servicios a los grupos de investigación usuarios de los mismos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nº de cursos impartidos.</li> <li>■ Nº de grupos asistentes.</li> <li>■ Resultado de una encuesta de satisfacción de los asistentes.</li> </ul>	I S
		Refuerzo del presupuesto destinado a fondos bibliográficos en las macroáreas de CC. Sociales y Jurídicas y Humanidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Incremento del presupuesto destinado.</li> <li>■ Nº de fondos adquiridos.</li> </ul>	I S
		Garantizar el acceso directo a todas las revistas electrónicas incluidas en el convenio entre universidades y editores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nº de revistas con acceso directo.</li> </ul>	I S
		Búsqueda de recursos en el ámbito internacional por procedimientos internos o por canales externos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Recursos adquiridos:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● financieros</li> <li>● de personal</li> <li>● equipamiento</li> </ul> </li> </ul>	I

El Plan Estratégico de la Universidad de Córdoba



Ejes<sup>1</sup>, Líneas<sup>2</sup> y Objetivos estratégicos<sup>3</sup>. Iniciativas<sup>4</sup>, Actividades<sup>5</sup> e Indicadores<sup>6</sup>.

(\*) Ámbitos para el desarrollo de las acciones.

- I: Institucional.
- C: Centros.
- D: Departamentos.
- S: Servicios Centrales.

El Plan Estratégico de la Universidad de Córdoba



Ejes<sup>1</sup>, Líneas<sup>2</sup> y Objetivos estratégicos<sup>3</sup>. Iniciativas<sup>4</sup>, Actividades<sup>5</sup> e Indicadores<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Dimensiones de primer nivel en los que se estructura el Plan.  
<sup>2</sup> Subniveles en los que se desagregan las dimensiones.  
<sup>3</sup> Logros o resultados que se pretenden alcanzar.  
<sup>4</sup> Agrupaciones de actuaciones afines.  
<sup>5</sup> Acciones concretas para el logro de los objetivos propuestos.  
<sup>6</sup> Característica o rasgo medible o cuantificable para valorar el logro de los objetivos a través de las actuaciones propuestas.

EJE ESTRATÉGICO 2		LINEA ESTRATÉGICA 2.2		
Generación y Transferencia de conocimiento		Transferencia del Conocimiento		
Objetivos	Iniciativa	Actividades	Indicadores	Ámbitos(*)
A. Refuerzo del desarrollo de actividades de I+D+i orientadas hacia la solución de problemas del entorno.	A.1. Asegurar el liderazgo científico en el Parque Tecnológico.	Reforzar los procedimientos para asegurar la orientación científica o tecnológica de las actividades a desarrollar por las empresas ubicadas en el Parque Tecnológico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nº de empresas con actividades científicas o tecnológicas certificadas por la UCO.</li> </ul>	I
	A.2. Fomento del desarrollo de actividades de explotación de los resultados de I+D+i.	Reforzar las actividades y recursos relacionados con la explotación de resultados de I+D+i y el fomento de la difusión del know-how generado por la Universidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nº de expedientes tramitados.</li> <li>■ Nº de patentes o modelos de utilidad registradas.</li> <li>■ Nº de patentes o modelos de utilidad en explotación.</li> <li>■ Ingresos generados por la explotación de patentes y modelos.</li> </ul>	I S
		Establecer incentivos para el fomento de patentes con explotación comercial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Presupuesto destinado a los incentivos.</li> <li>■ Establecer un porcentaje elevado en la valoración de la calidad de los grupos por explotación de patentes.</li> </ul>	I
		Establecer incentivos para el fomento del establecimiento de convenios y contratos con instituciones y empresas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Presupuesto destinado a los incentivos.</li> <li>■ Establecer un porcentaje alto en la valoración de la calidad de los grupos por convenios y contratos que generen ingresos en la UCO.</li> </ul>	I
		Puesta en valor de la actividad efectuada al amparo del Art. 83 de la LOU.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nº de actividades desarrolladas al amparo del Art. 83 de la LOU.</li> <li>■ Ingresos generados a la UCO en concepto de su uso.</li> <li>■ Ajuste del IVA.</li> </ul>	I

EJE ESTRATÉGICO 3		LINEA ESTRATEGICA 3.1		
Internacionalización y Compromiso Social		Política de Internacionalización		
Objetivos	Iniciativa	Actividades	Indicadores	Ámbitos(*)
A. Promover políticas que potencien las relaciones internacionales de la Universidad.	A.1. Fomento de la movilidad de profesores, estudiantes y personal de administración y servicios.	Establecer un programa de movilidad para la formación docente del profesorado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reglamento de dicho programa.</li> <li>Nº de profesores participantes.</li> <li>Nº de meses utilizados.</li> </ul>	I
		Incentivar los grupos de investigación para la promoción de la movilidad de los nuevos doctores con fines formativos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reglamento de dicho programa.</li> <li>Nº de nuevos doctores participantes.</li> <li>Nº de meses utilizados.</li> </ul>	I
		Establecer un programa de movilidad para la formación en técnicas de gestión del PAS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reglamento de dicho programa.</li> <li>Nº de participantes.</li> <li>Nº de meses utilizados.</li> </ul>	I
		Eliminación de barreras materiales, socioculturales, curriculares, administrativas y económicas que dificulten la dimensión internacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reglamento.</li> <li>Fondos aplicados a eliminar estas barreras.</li> </ul>	I
	A.2. Asegurar los perfiles profesionales necesarios para la gestión en relaciones internacionales.	Crear una estructura centralizada y transversal para la promoción y gestión de los programas de movilidad con las capacidades y habilidades requeridas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de dicha estructura.</li> <li>Presupuesto para su creación y funcionamiento.</li> <li>Nº de gestiones realizadas en cada colectivo.</li> </ul>	I
A.3. Fomento de la UCO como destino de estudiantes extranjeros.		Elaboración de un catálogo de oferta de títulos de grado y postgrado para ser difundido a través de la página Web de la Universidad en lenguas extranjeras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº y % de títulos de grado ofertados en lengua extranjera a través de la página Web de la UCO.</li> <li>Nº y % de títulos de postgrado ofertados en lengua extranjera a través de la página Web.</li> </ul>	I C D S
		Potenciación e incentivación de títulos de postgrado impartidos en inglés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº y % de títulos de postgrado impartidos en lengua extranjera.</li> </ul>	I

El Plan Estratégico de la Universidad de Córdoba



Ejes<sup>1</sup>, Líneas<sup>2</sup> y Objetivos estratégicos<sup>3</sup>. Iniciativas<sup>4</sup>, Actividades<sup>5</sup> e Indicadores<sup>6</sup>.

(\*) Ámbitos para el desarrollo de las acciones.

- I: Institucional.
- C: Centros.
- D: Departamentos.
- S: Servicios Centrales.

## El Plan Estratégico de la Universidad de Córdoba



### Ejes<sup>1</sup>, Líneas<sup>2</sup> y Objetivos estratégicos<sup>3</sup>. Iniciativas<sup>4</sup>, Actividades<sup>5</sup> e Indicadores<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Dimensiones de primer nivel en los que se estructura el Plan.

<sup>2</sup> Subniveles en los que se desagregan las dimensiones.

<sup>3</sup> Logros o resultados que se pretenden alcanzar.

<sup>4</sup> Agrupaciones de actuaciones afines.

<sup>5</sup> Acciones concretas para el logro de los objetivos propuestos.

<sup>6</sup> Característica o rasgo medible o cuantificable para valorar el logro de los objetivos a través de las actuaciones propuestas.

EJE ESTRATÉGICO 3		LÍNEA ESTRATÉGICA 3.1		
Internacionalización y Compromiso Social		Política de Internacionalización		
Objetivos	Iniciativa	Actividades	Indicadores	Ámbitos(*)
		Creación de una estructura centralizada de orientación de estudiantes extranjeros: matriculación, alojamiento, viajes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Creación de la estructura.</li> <li>■ Nº de estudiantes extranjeros atendidos.</li> <li>■ Resultado de una encuesta de satisfacción.</li> </ul>	I S

EJE ESTRATÉGICO 3		LÍNEA ESTRATÉGICA 3.2		
Internacionalización y Compromiso Social		Proyección Social		
Objetivos	Iniciativa	Actividades	Indicadores	Ámbitos(*)
A. Hacer de la Universidad de Córdoba un motor de transformación social.	A.1. Reforzamiento del liderazgo cultural y del compromiso social.	Definir una estructura específica al máximo nivel para la gestión cultural y la proyección social dotada de recursos materiales y humanos suficientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Creación de la estructura.</li> </ul>	I
		Potenciar la presencia activa de los miembros de la comunidad universitaria, como tales, en la sociedad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nº miembros de la comunidad universitaria implicados en otras instituciones en un nivel relevante de responsabilidad.</li> <li>■ Nº de artículos anuales de opinión publicados.</li> <li>■ Nº de participaciones en eventos públicos de opinión.</li> </ul>	I
		Fomento de la formación intergeneracional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Presupuesto destinado a la formación intergeneracional.</li> <li>■ Nº de acciones formativas.</li> <li>■ Nº de alumnos matriculados.</li> </ul>	I
		Incremento de acciones internas y externas destinadas al establecimiento de la igualdad plena entre mujeres y hombres.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nº de acciones desarrolladas.</li> </ul>	I

<b>EJE ESTRATÉGICO 3</b>		<b>LÍNEA ESTRATÉGICA 3.2</b>		
Internacionalización y Compromiso Social		Proyección Social		
Objetivos	Iniciativa	Actividades	Indicadores	Ámbitos(*)
		Reforzamiento interno y externo de la política universitaria de defensa y conservación del medio ambiente.	■ Nº de acciones desarrolladas.	I
		VigORIZACIÓN DE LA POLÍTICA UNIVERSITARIA SOBRE LA PAZ, LA SOLIDARIDAD, EL VOLUNTARIADO Y LA COOPERACIÓN AL DESARROLLO.	■ Nº de acciones desarrolladas.	I
A.2. Reforzamiento de la imagen de marca de la UCO y de la pertenencia a la misma.		Potenciación de la imagen de marca con perfil de Universidad especializada y generadora de conocimiento a nivel nacional e internacional.	■ Manual de imagen corporativa.	I
		Programa de difusión de logros: académicos, de investigación, culturales, deportivos, entre otros, para reforzar el sentimiento de pertenencia y de proyección social.	■ Plan anual de comunicación.	I
		Creación de bases de datos de titulados y realización de actividades periódicas dirigidas a este colectivo.	■ Base de datos activa y actualizada.	I S
		Promoción de titulados como dirigentes a nivel local, autonómico, nacional e internacional.	■ Base de datos. ■ Acciones de promoción.	I
		Seguimiento del acceso de los titulados a puestos de trabajo.	■ Informe anual emitido por el observatorio.	I S

El Plan Estratégico de la Universidad de Córdoba



Ejes<sup>1</sup>, Líneas<sup>2</sup> y Objetivos estratégicos<sup>3</sup>. Iniciativas<sup>4</sup>, Actividades<sup>5</sup> e Indicadores<sup>6</sup>.

(\*) Ámbitos para el desarrollo de las acciones.

- I: Institucional.
- C: Centros.
- D: Departamentos.
- S: Servicios Centrales.

El Plan Estratégico de la Universidad de Córdoba



Ejes<sup>1</sup>, Líneas<sup>2</sup> y Objetivos estratégicos<sup>3</sup>. Iniciativas<sup>4</sup>, Actividades<sup>5</sup> e Indicadores<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Dimensiones de primer nivel en los que se estructura el Plan.  
<sup>2</sup> Subniveles en los que se desagregan las dimensiones.  
<sup>3</sup> Logros o resultados que se pretenden alcanzar.  
<sup>4</sup> Agrupaciones de actuaciones afines.  
<sup>5</sup> Acciones concretas para el logro de los objetivos propuestos.  
<sup>6</sup> Característica o rasgo medible o cuantificable para valorar el logro de los objetivos a través de las actuaciones propuestas.

EJE ESTRATÉGICO 4		LINEA ESTRATÉGICA 4.1		
Optimización y desarrollo de los Recursos Humanos		Selección		
Objetivos	Iniciativa	Actividades	Indicadores	Ámbitos(*)
A. Potenciar la incorporación a la Universidad de profesionales preparados y competentes para las funciones previstas en el marco de la internacionalización.	A.1. Asegurar la incorporación del Profesorado más cualificado.	Establecimiento de sistemas de control para garantizar la difusión pública de los perfiles, capacidades y competencias a desarrollar ajustadas a las necesidades del puesto de trabajo.	■ Manual de procedimientos que asegure la adecuación de los perfiles a las necesidades.	I
		Asegurar el equilibrio entre las experiencias docentes y/o investigadoras en función del tipo de funciones a desarrollar en el puesto de trabajo.	■ % equivalente del valor asignado a los méritos docentes e investigadores cuando se trate de desempeño docente.	I
		Establecimiento de sistemas de control para asegurar la transparencia en los procedimientos de selección.	■ Manual de procedimientos que asegure la transparencia en los procedimientos de selección.	I
	A.2. Asegurar la incorporación del PAS más cualificado.	Establecimiento de sistemas de control para garantizar la difusión pública de los perfiles, capacidades y competencias a desarrollar ajustadas a las necesidades del puesto de trabajo.	■ Manual de procedimientos que asegure la adecuación de los perfiles a las necesidades.	I
		Establecimiento de sistemas de control para asegurar la transparencia en los procedimientos de selección.	■ Manual de procedimientos que asegure la transparencia en los procedimientos de selección.	I

EJE ESTRATÉGICO 4		LINEA ESTRATÉGICA 4.2		
Optimización y desarrollo de los Recursos Humanos		Formación		
Objetivos	Iniciativa	Actividades	Indicadores	Ámbitos(*)
A. Desarrollar las capacidades directivas, docentes, investigadoras y de gestión, así como el trabajo en equipo de la comunidad universitaria.	A.1. Reforzamiento de las capacidades directivas y de liderazgo.	Desarrollo de módulos formativos para directivos basados en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación y liderazgo.</li> <li>• Gestión de recursos y alianzas.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos.</li> <li>• Físicos.</li> <li>• Económicos.</li> <li>• Alianzas estratégicas.</li> </ul> </li> <li>• Gestión por procesos.</li> <li>• Gestión de la Calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nº de módulos desarrollados.</li> <li>■ Nº de directivos asistentes.</li> <li>■ Resultados de una encuesta de satisfacción de los asistentes.</li> </ul>	I C D
	A.2. Reforzamiento de las capacidades docentes del profesorado.	Asegurar el reconocimiento de la actividad docente, cuantitativa y cualitativa, en los baremos para contratación y promoción, en los complementos de productividad y en los presupuestos de Departamentos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Intervalo del 40% - 60% del valor total asignado en los diferentes baremos al reconocimiento de la actividad y la calidad docente.</li> </ul>	I

El Plan Estratégico de la Universidad de Córdoba



Ejes<sup>1</sup>, Líneas<sup>2</sup> y Objetivos estratégicos<sup>3</sup>. Iniciativas<sup>4</sup>, Actividades<sup>5</sup> e Indicadores<sup>6</sup>.

(\*) Ámbitos para el desarrollo de las acciones.

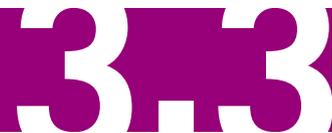
I: Institucional.

C: Centros.

D: Departamentos.

S: Servicios Centrales.

## El Plan Estratégico de la Universidad de Córdoba



Ejes<sup>1</sup>, Líneas<sup>2</sup> y Objetivos estratégicos<sup>3</sup>. Iniciativas<sup>4</sup>, Actividades<sup>5</sup> e Indicadores<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Dimensiones de primer nivel en los que se estructura el Plan.

<sup>2</sup> Subniveles en los que se desagregan las dimensiones.

<sup>3</sup> Logros o resultados que se pretenden alcanzar.

<sup>4</sup> Agrupaciones de actuaciones afines.

<sup>5</sup> Acciones concretas para el logro de los objetivos propuestos.

<sup>6</sup> Característica o rasgo medible o cuantificable para valorar el logro de los objetivos a través de las actuaciones propuestas.

EJE ESTRATÉGICO 4		LÍNEA ESTRATÉGICA 4.2		
Optimización y desarrollo de los Recursos Humanos		Formación		
Objetivos	Iniciativa	Actividades	Indicadores	Ámbitos(*)
		Desarrollo de un modelo de formación que contemple: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento institucional.</li> <li>• Habilidades instrumentales para el ejercicio de competencias de relación interpersonal.</li> <li>• Competencias en planificación de los procesos de enseñanza-aprendizaje.</li> <li>• Competencias didácticas.</li> <li>• Competencias para la actividad de tutoría.</li> <li>• Competencias sobre evaluación de aprendizajes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Presupuesto destinado al desarrollo del modelo.</li> <li>■ Nº de actividades de formación ofertadas en cada módulo.</li> <li>■ Nº de participantes.</li> <li>■ Resultado de satisfacción de los participantes.</li> </ul>	I
		Desarrollo de planes de formación institucional para el profesorado de nueva incorporación basados en la promoción y orientación del aprendizaje de los estudiantes (tutorías compartidas de grupos de trabajo, orientación y tutoría individual) y en procesos de reflexión y mejora de su práctica en el seno de grupos de docentes de diferente experiencia y competencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Presupuesto destinado a dichos planes de formación.</li> <li>■ Nº de participantes en cada tipo de actividad (a y b).</li> <li>■ Resultado de la satisfacción de los participantes.</li> </ul>	I

EJE ESTRATÉGICO 4		LÍNEA ESTRATÉGICA 4.2		
Optimización y desarrollo de los Recursos Humanos		Formación		
Objetivos	Iniciativa	Actividades	Indicadores	Ámbitos(*)
		<p>Desarrollo de planes de perfeccionamiento, actualización y desarrollo profesional basados en:</p> <p>1. La potenciación de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos de autoformación asesorada.</li> <li>• Redes de formación en las que se produzca el intercambio, intra e interuniversitario.</li> <li>• Un programa de movilidad del profesorado con fines docentes.</li> <li>• La formación sobre innovación docente universitaria, con especial énfasis en la utilización pedagógica de las TIC.</li> <li>• Políticas intensivas dirigidas a la producción, traducción e intercambio de contenidos, materiales y recursos didácticos para su utilización pedagógica.</li> <li>• Actividades de formación en Lenguas Extranjeras.</li> </ul> <p>2. La organización de talleres de orientación práctica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Presupuesto destinado a dichos planes de formación.</li> <li>■ Nº de actividades de formación ofertadas de cada tipo.</li> <li>■ Nº de participantes en cada tipo de actividad.</li> <li>■ Resultado de satisfacción de los participantes.</li> </ul>	I
A.3. Reforzamiento de las capacidades de administración y gestión del PAS.		Asegurar el reconocimiento de la actividad de gestión, cuantitativa y cualitativa, en los baremos para contratación y promoción y en los complementos de productividad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ % del valor total asignado en los diferentes baremos al reconocimiento de la actividad y la calidad de la gestión en función de las fases del desarrollo profesional</li> </ul>	I

El Plan Estratégico de la Universidad de Córdoba



Ejes<sup>1</sup>, Líneas<sup>2</sup> y Objetivos estratégicos<sup>3</sup>. Iniciativas<sup>4</sup>, Actividades<sup>5</sup> e Indicadores<sup>6</sup>.

(\*) Ámbitos para el desarrollo de las acciones.

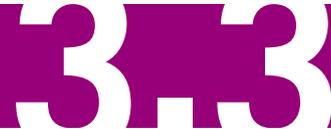
I: Institucional.

C: Centros.

D: Departamentos.

S: Servicios Centrales.

## El Plan Estratégico de la Universidad de Córdoba



Ejes<sup>1</sup>, Líneas<sup>2</sup> y Objetivos estratégicos<sup>3</sup>. Iniciativas<sup>4</sup>, Actividades<sup>5</sup> e Indicadores<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Dimensiones de primer nivel en los que se estructura el Plan.

<sup>2</sup> Subniveles en los que se desagregan las dimensiones.

<sup>3</sup> Logros o resultados que se pretenden alcanzar.

<sup>4</sup> Agrupaciones de actuaciones afines.

<sup>5</sup> Acciones concretas para el logro de los objetivos propuestos.

<sup>6</sup> Característica o rasgo medible o cuantificable para valorar el logro de los objetivos a través de las actuaciones propuestas.

EJE ESTRATÉGICO 4		LÍNEA ESTRATÉGICA 4.2	
Optimización y desarrollo de los Recursos Humanos		Formación	
Objetivos	Iniciativa	Actividades	Indicadores
		<p>Desarrollo de un modelo de formación para el PAS, en coordinación con los órganos de representación del PAS existentes, que tome en cuenta aspectos:</p> <p>De carácter general:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento institucional.</li> <li>• Habilidades instrumentales para el ejercicio de competencias de relación interpersonal.</li> <li>• Planificación y liderazgo.</li> <li>• Gestión de recursos y alianzas.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos.</li> <li>• Físicos.</li> <li>• Económicos.</li> <li>• Alianzas estratégicas (Jefaturas).</li> </ul> </li> <li>• Gestión por procesos.</li> <li>• Gestión de la Calidad.</li> </ul> <p>De carácter específico de los servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas informáticas aplicadas al servicio.</li> <li>• Atención al público.</li> <li>• Técnicas de trabajo en grupo.</li> <li>• Canalización de sugerencias.</li> </ul>	<p>■ Presupuesto destinado a dichos planes de formación.</p> <p>■ Nº de participantes en cada tipo de actividad.</p> <p>■ Resultado de la satisfacción de los participantes.</p>
			I

EJE ESTRATÉGICO 4		LÍNEA ESTRATÉGICA 4.2		
Optimización y desarrollo de los Recursos Humanos		Formación		
Objetivos	Iniciativa	Actividades	Indicadores	Ámbitos(*)
		<p>Desarrollo de planes de perfeccionamiento, actualización y desarrollo profesional basados en:</p> <p>1 La potenciación de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos de autoformación asesorada.</li> <li>• Redes de formación en las que se produzca el intercambio, intra e interuniversitario.</li> <li>• Un programa de movilidad del PAS con fines de gestión.</li> <li>• La formación sobre innovación en la gestión, con especial énfasis en la utilización de las TIC.</li> <li>• Actividades de formación en Lenguas Extranjeras.</li> </ul> <p>2 Organización de talleres de orientación práctica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Presupuesto destinado a dichos planes de perfeccionamiento.</li> <li>■ Nº de actividades de formación ofertadas de cada tipo.</li> <li>■ Nº de participantes en cada tipo de actividad.</li> <li>■ Resultado de la satisfacción de los participantes.</li> </ul>	I

El Plan Estratégico de la Universidad de Córdoba



Ejes<sup>1</sup>, Líneas<sup>2</sup> y Objetivos estratégicos<sup>3</sup>. Iniciativas<sup>4</sup>, Actividades<sup>5</sup> e Indicadores<sup>6</sup>.

(\*) Ámbitos para el desarrollo de las acciones.

I: Institucional.

C: Centros.

D: Departamentos.

S: Servicios Centrales.

## El Plan Estratégico de la Universidad de Córdoba



Ejes<sup>1</sup>, Líneas<sup>2</sup> y Objetivos estratégicos<sup>3</sup>. Iniciativas<sup>4</sup>, Actividades<sup>5</sup> e Indicadores<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Dimensiones de primer nivel en los que se estructura el Plan.

<sup>2</sup> Subniveles en los que se desagregan las dimensiones.

<sup>3</sup> Logros o resultados que se pretenden alcanzar.

<sup>4</sup> Agrupaciones de actuaciones afines.

<sup>5</sup> Acciones concretas para el logro de los objetivos propuestos.

<sup>6</sup> Característica o rasgo medible o cuantificable para valorar el logro de los objetivos a través de las actuaciones propuestas.

EJE ESTRATÉGICO 4		LINEA ESTRATÉGICA 4.3		
Optimización y desarrollo de los Recursos Humanos		Desarrollo Profesional		
Objetivos	Iniciativa	Actividades	Indicadores	Ámbitos(*)
A. Asegurar el desarrollo profesional del personal de la Universidad y su relevo, en función de su dedicación y sus capacidades y de las necesidades de la Institución.	A.1. Promover el diseño de una carrera profesional para el Profesorado.	Reducción de la incertidumbre en la carrera docente: definición de planes de desarrollo profesional y de apoyo al profesorado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de criterios para reducir la incertidumbre</li> </ul>	I
		Publicación periódica de la previsión de necesidades en términos de equilibrio y de expectativas de eventuales variaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecimiento y difusión pública periódica de un documento de plantilla ajustado a las necesidades reales programadas.</li> <li>Establecimiento de un sistema transparente de control del desarrollo de las actividades programadas.</li> </ul>	I
		Establecimiento de un sistema interno que regule el nombramiento de profesores eméritos que incluya el programa concreto de actividades a desarrollar y que esté fundamentado en méritos relevantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reglamento para la contratación que atienda lo especificado en la actividad y al balance social y económico de la relación contractual con carácter anual.</li> </ul>	I
		Incentivación de la jubilación anticipada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº de profesorado con jubilación anticipada.</li> <li>Recursos asignados y liberados.</li> <li>Grado de satisfacción de los acogidos al plan.</li> </ul>	I
		Diseño de un sistema voluntario que vincule a los profesores prejubilados y jubilados en actividades de interés institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº de profesorado prejubilado y jubilado en actividades de interés institucional.</li> <li>Balance social de sus actividades en términos cualitativos y cuantitativos.</li> </ul>	I

EJE ESTRATÉGICO 4		LÍNEA ESTRATÉGICA 4.3		
Optimización y desarrollo de los Recursos Humanos		Desarrollo Profesional		
Objetivos	Iniciativa	Actividades	Indicadores	Ámbitos(*)
	A.2. Promover el diseño de una carrera profesional para el PAS.	Reducción de la incertidumbre en la carrera profesional: definición de planes de desarrollo profesional por perfiles de especialización y de apoyo al PAS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de criterios para reducir la incertidumbre.</li> </ul>	I
		Publicación periódica de previsión de necesidades en términos de equilibrio y de expectativas de eventuales variaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecimiento y difusión pública periódica de un documento de plantilla ajustado a las necesidades reales programadas.</li> <li>Establecimiento de un sistema transparente de control del desarrollo de las actividades programadas.</li> </ul>	I
		Incentivación de la jubilación anticipada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº de PAS con jubilación anticipada.</li> </ul>	I

El Plan Estratégico de la Universidad de Córdoba

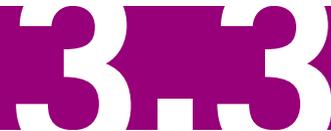


Ejes<sup>1</sup>, Líneas<sup>2</sup> y Objetivos estratégicos<sup>3</sup>. Iniciativas<sup>4</sup>, Actividades<sup>5</sup> e Indicadores<sup>6</sup>.

(\*) Ámbitos para el desarrollo de las acciones.

- I: Institucional.
- C: Centros.
- D: Departamentos.
- S: Servicios Centrales.

## El Plan Estratégico de la Universidad de Córdoba



### Ejes<sup>1</sup>, Líneas<sup>2</sup> y Objetivos estratégicos<sup>3</sup>. Iniciativas<sup>4</sup>, Actividades<sup>5</sup> e Indicadores<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Dimensiones de primer nivel en los que se estructura el Plan.

<sup>2</sup> Subniveles en los que se desagregan las dimensiones.

<sup>3</sup> Logros o resultados que se pretenden alcanzar.

<sup>4</sup> Agrupaciones de actuaciones afines.

<sup>5</sup> Acciones concretas para el logro de los objetivos propuestos.

<sup>6</sup> Característica o rasgo medible o cuantificable para valorar el logro de los objetivos a través de las actuaciones propuestas.

EJE ESTRATÉGICO 5		LINEA ESTRATÉGICA 5.1		
Organización y Financiación		Campus, Sociedades Instrumentales y Fundaciones Propias		
Objetivos	Iniciativa	Actividades	Indicadores	Ámbitos(*)
A. Racionalización de la organización territorial.	A.1. Consolidación y fortalecimiento de la estructura organizativa de los Campus.	Establecimiento de un sistema de evaluación y análisis periódico para la eventual redistribución subsiguiente de los espacios físicos en función de las necesidades objetivas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Medición bianual de necesidades de espacio y de resultados esperados de esa asignación.</li> <li>■ Medición anual del nivel de eficacia de servicios de vigilancia, mantenimiento, limpieza y seguridad.</li> <li>■ Balance social del uso de los espacios para actividades de proyección social de la UCO.</li> </ul>	I
		Estudio de la posibilidad de concentración de enseñanzas en el Campus de Rabanales (medio/largo plazo).	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Resultado del estudio.</li> </ul>	I
	A.2. Racionalización de la ubicación geográfica de la proyección social y cultural de la Universidad.	Concentración de estas actividades en una instalación única y singular situada en el centro de la ciudad como forma de ejercer el liderazgo cultural que contemple: la estructura dedicada a las actividades de proyección sociocultural, la ubicación del Consejo Social, la posible localización de la Fundación Córdoba Capital Cultural 2016 y otras actividades culturales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Asignación de los espacios del edificio de Alfonso XIII, 13.</li> <li>■ Fondos dedicados para su adecuación.</li> <li>■ Nivel de ocupación del edificio de Alfonso XIII por actividades de proyección social.</li> <li>■ Balance de actividad social del edificio con carácter anual.</li> </ul>	I
B. Racionalización de la organización funcional.	B.1. Definición de las funciones de las sociedades filiales.	Análisis de los servicios universitarios que puedan prestarse a través de una filial bajo el principio de autosuficiencia. (No Déficit, pudiendo ser las fuentes de financiación internas, externas o mixtas).	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Balance social.</li> <li>■ Cuadro de evaluación anual de las instrumentales, propuestas de cierre o de apertura de nuevas sociedades filiales.</li> </ul>	I

<b>EJE ESTRATÉGICO 5</b>		<b>LÍNEA ESTRATÉGICA 5.1</b>		
Organización y Financiación		Campus, Sociedades Instrumentales y Fundaciones Propias		
Objetivos	Iniciativa	Actividades	Indicadores	Ámbitos(*)
		Obligatoriedad de auditoría de los estados financieros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº de auditorías realizadas.</li> <li>Resultados de adecuación de las auditorías realizadas.</li> </ul>	I
	B.2. Definición de las funciones de las sociedades asociadas.	Análisis de la responsabilidad socioeconómica de la participación de la Universidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exigencia de balance social en las asociadas.</li> <li>Certificación de buenas prácticas en el marco del código del buen gobierno.</li> </ul>	I
		Análisis y seguimiento del código de buen gobierno de las sociedades y en consonancia con el Pacto Mundial de Naciones Unidas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados del análisis.</li> </ul>	I
		Análisis de la contribución de la Universidad en estas sociedades a la proyección y desarrollo de la misma.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados del análisis.</li> </ul>	I
	B.3. Definición de las funciones de las fundaciones.	Estudio de la pertinencia de creación y desarrollo de fundaciones estrictamente universitarias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados del estudio.</li> </ul>	I
		Obligatoriedad de auditoría de los estados financieros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº de auditorías realizadas.</li> <li>Resultados de adecuación de las auditorías realizadas.</li> </ul>	I

El Plan Estratégico de la Universidad de Córdoba



Ejes<sup>1</sup>, Líneas<sup>2</sup> y Objetivos estratégicos<sup>3</sup>. Iniciativas<sup>4</sup>, Actividades<sup>5</sup> e Indicadores<sup>6</sup>.

(\*) Ámbitos para el desarrollo de las acciones.

I: Institucional.

C: Centros.

D: Departamentos.

S: Servicios Centrales.

## El Plan Estratégico de la Universidad de Córdoba

Ejes<sup>1</sup>, Líneas<sup>2</sup> y Objetivos estratégicos<sup>3</sup>. Iniciativas<sup>4</sup>, Actividades<sup>5</sup> e Indicadores<sup>6</sup>.

EJE ESTRATÉGICO 5		LINEA ESTRATÉGICA 5.2		
Organización y Financiación		Financiación		
Objetivos	Iniciativa	Actividades	Indicadores	Ámbitos(*)
A. Incremento de la financiación.	A.1. Aumentar la financiación a través de la función docente.	Incentivación de matriculación en grado, postgrado y formación continua.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento en la matriculación en cada tipo de enseñanzas.</li> </ul>	I
		Análisis de la acomodación anual de las tasas académicas, dentro del rango legal establecido, al coste no subvencionado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Variación anual de las tasas académicas.</li> </ul>	I
	A.2. Aumentar la financiación a través de la función investigadora.	Incentivación de la captación de recursos públicos a través de proyectos de investigación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de nuevos proyectos y cuantía recogida.</li> <li>Número de investigadores por cursos captados.</li> <li>Aportación de la UCO a la gestión de la captación.</li> </ul>	I
Incentivación de la captación de recursos privados a través de proyectos y contratos de investigación.			<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de contratos de asistencia técnica e ingresos anuales.</li> <li>Número de profesores involucrados y ratio €/profesor.</li> <li>Recaudación que queda en UCO y categorización de gastos según tipo de asistencia técnica.</li> </ul>	I
Estímulo al desarrollo, registro y explotación de patentes por parte de la Universidad.		<ul style="list-style-type: none"> <li>Asignación de recursos.</li> <li>Ingresos generados.</li> </ul>	I	
A.3. Aumentar la financiación a través de la prestación de servicios.	Estímulo para la prestación de servicios a través de contratos de asistencia técnica y asesoramiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asignación de recursos.</li> <li>Ingresos generados.</li> </ul>	I	
		Potenciación de la prestación de servicios externos desde unidades centralizadas de la Universidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asignación de recursos.</li> <li>Ingresos generados.</li> </ul>	I

<sup>1</sup> Dimensiones de primer nivel en los que se estructura el Plan.

<sup>2</sup> Subniveles en los que se desagregan las dimensiones.

<sup>3</sup> Logros o resultados que se pretenden alcanzar.

<sup>4</sup> Agrupaciones de actuaciones afines.

<sup>5</sup> Acciones concretas para el logro de los objetivos propuestos.

<sup>6</sup> Característica o rasgo medible o cuantificable para valorar el logro de los objetivos a través de las actuaciones propuestas.

<b>EJE ESTRATÉGICO 5</b>		<b>LÍNEA ESTRATÉGICA 5.2</b>		
Organización y Financiación		Financiación		
Objetivos	Iniciativa	Actividades	Indicadores	Ámbitos(*)
		Organización de formación a la demanda para empresas e instituciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nº de cursos organizados.</li> <li>■ Financiación captada a través de dichos cursos.</li> </ul>	I
		Cesión onerosa de uso y disfrute de infraestructuras en tiempos disponibles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Financiación captada a través del uso y disfrute por tipos de infraestructuras universitarias.</li> </ul>	I
B. Contención/Optimización del gasto.	B.1 Políticas descentralizadas de contención/optimización del gasto.	Implantación de modelos de análisis de costes por actividades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nº de Servicios/ Unidades de gestión con modelos de análisis de costes por actividades.</li> </ul>	I
		Auditoria de la eficiencia del gasto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nº de auditorias realizadas.</li> <li>■ Resultados de adecuación de las auditorias realizadas.</li> </ul>	I

El Plan Estratégico de la Universidad de Córdoba



Ejes<sup>1</sup>, Líneas<sup>2</sup> y Objetivos estratégicos<sup>3</sup>. Iniciativas<sup>4</sup>, Actividades<sup>5</sup> e Indicadores<sup>6</sup>.

El Plan Estratégico de la  
Universidad de Córdoba



Resumen

**EI** Plan Estratégico de la Universidad de Córdoba será desarrollado entre los años 2006 y 2015. Se estructura en 5 Ejes estratégicos, 12 Líneas Estratégicas y 14 Objetivos para cuyo cumplimiento se proponen 41 Iniciativas y 135 Actividades.

EJES	LÍNEAS	OBJETIVOS	INICIATIVAS	ACTIVIDADES
1	3	3	15	54
2	2	2	5	18
3	2	2	5	19
4	3	3	7	21
5	2	4	9	23
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>41</b>	<b>135</b>

El 29 de noviembre se informó al Claustro y se solicitaron sugerencias y observaciones sobre el contenido de la propuesta del Plan Estratégico. Así mismo se informó a la presidencia del Consejo Social en el mes de diciembre.

El Plan Estratégico fue sometido para su aprobación final al Consejo de Gobierno el 22 de diciembre de 2005, quedando aprobado por consenso con la incorporación de las sugerencias realizadas por D. Lorenzo Salas Morera y anexando el resto de sugerencias recibidas al presente documento.

La vigencia del Plan será de 10 años y comprenderá los ejercicios del 2006 al 2015 ambos inclusive.

Tras su aprobación se iniciará su aplicación de forma inmediata y se irá ejecutando por anualidades, estableciéndose para cada una de ellas el compromiso previo de poner en marcha al menos 10 actividades por año, dos por cada uno de los ejes estratégicos establecidos.

El Plan Estratégico será dotado de una estructura específica con los suficientes medios humanos y de infraestructura para efectuar el seguimiento de su aplicación. Se realizarán evaluaciones parciales anuales de los progresos realizados y una evaluación global cada cuatro años, lo que permitirá la elaboración de las propuestas de adecuación del Plan que fueran necesarias.

El Plan Estratégico de la  
Universidad de Córdoba



Procedimiento de  
Aprobación, Aplicación y  
Vigencia

**metodología  
seguida para  
el diseño  
del Plan  
Estratégico**



# 1

Esquema General de Actuaciones

# 2

Desarrollo del Plan Estratégico

Fase Inicial. Fase de Diagnóstico. Fase de Divulgación y Prospectiva. Fase de Discusión y Estudio. Fase de Consulta Abierta. Fase Final de Síntesis, Definición y Redacción

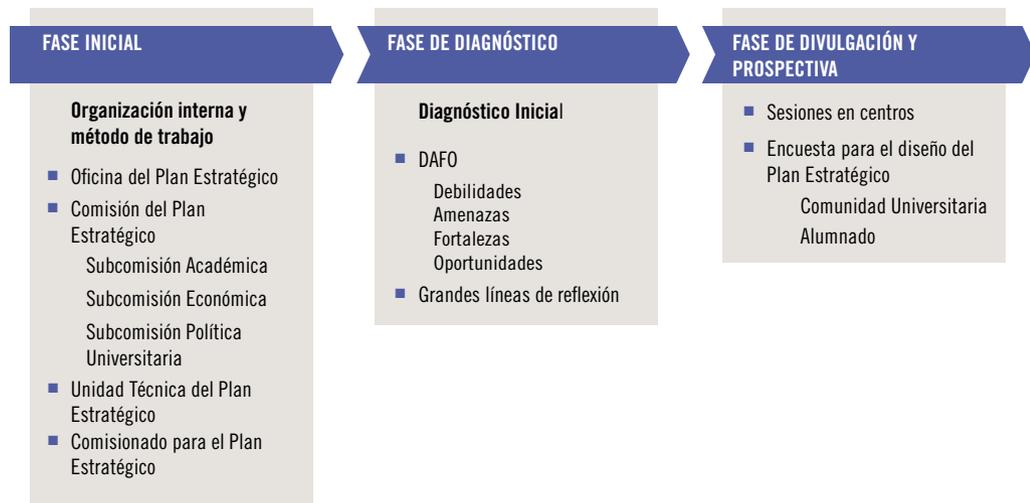
Metodología seguida para el diseño del Plan Estratégico



Desarrollo del Plan Estratégico

Esquema general

A modo de resumen, se presenta en el siguiente esquema el conjunto de actuaciones desarrolladas, agrupadas en sus correspondientes fases:





Metodología seguida para el diseño del Plan Estratégico



Desarrollo del Plan Estratégico

Esquema general

Metodología seguida  
para el diseño del Plan  
Estratégico



Desarrollo del  
Plan Estratégico

Fase Inicial

**Como** punto de partida del proceso de Planificación estratégica, y de acuerdo con el compromiso adquirido, una vez aprobados los nuevos Estatutos se puso en marcha el procedimiento para la elaboración del Plan Estratégico cuyo esquema y método de trabajo fue aprobado por el Consejo de Gobierno en su sesión del 19 de Diciembre de 2003.

Los agentes con competencias específicas en la elaboración del Plan Estratégico fueron los siguientes:

- Consejo Social
- Consejo de Gobierno
- Comisión del Plan
- Oficina del Plan
- Unidad Técnica del Plan
- Comisionado para el Plan Estratégico

Las funciones de cada uno de ellos según la normativa existente y acuerdos tomados fueron:

#### **Consejo Social**

Dentro de las disposiciones de la LAU se establece que en el ámbito de la programación y gestión universitaria una de las funciones del Consejo Social es la de participar en la planificación estratégica de la Universidad [Artículo 18.1 g)].

#### **Consejo de Gobierno**

Es el órgano que establece las líneas estratégicas y programáticas de la Universidad, así como las directrices y procedimientos para su aplicación, en los ámbitos de organización de las enseñanzas, investigación, recursos humanos y económicos y elaboración de los presupuestos [Artículo 15.1 de la LOU y Artículo 45.1 de los Estatutos de la Universidad de Córdoba]

### Comisión del Plan

Se creó por acuerdo de Consejo de Gobierno de 19 de diciembre de 2003.

#### Miembros:

- El Rector, que la preside.
- El Comisionado para el Plan Estratégico.
- El Comisionado para la Gestión de la Calidad.
- Un representante de los designados por el Rector en el Consejo de Gobierno.
- Un representante de Decanos y Directores: Área de Humanidades/Sociales.
- Un representante de Decanos y Directores: Área Científica/Tecnológica.
- Un representante de los Directores de Departamento.
- Un representante de los Profesores Permanentes.
- Un representante de los Profesores no Permanentes.
- Un representante del P.A.S.
- Un representante de los Estudiantes.
- Un representante del Consejo Social.

#### Funciones:

Estudiar, debatir y formular sugerencias al Consejo de Dirección o Consejo de Gobierno, según proceda, de los documentos y propuestas de acuerdos que le formule la Oficina del Plan.

### Oficina del Plan

Se creó por acuerdo de Consejo de Gobierno de 19 de diciembre de 2003.

#### Miembros:

- El Rector, que la preside.
- El Comisionado para el Plan Estratégico.
- La Gerente.
- El Vicerrector responsable del Área Económica.
- El Vicerrector responsable del Área Académica.
- La Vicerrectora responsable del Área de Política Universitaria.

#### Funciones:

La elaboración de Planes y Programas, la realización del análisis, obtención de datos y formulación de propuestas en el ámbito de sus competencias.

### Unidad Técnica del Plan

Se creó por acuerdo de Consejo de Gobierno de 19 de diciembre de 2003.

#### Miembros:

- El Comisionado para el Plan Estratégico.
- El personal de administración correspondiente.

#### Funciones:

El soporte técnico, desarrollo e impulso de las acciones decididas por el Rector y la Oficina del Plan, incluyendo la formulación de propuestas en el ámbito de sus competencias.

### Comisionado para el Plan Estratégico

Nombrado por el Rector en fecha 2/12/2003 para el desarrollo del Plan Estratégico, estuvo a cargo del Plan Estratégico hasta finales de julio de 2005.

Metodología seguida  
para el diseño del Plan  
Estratégico



Desarrollo del  
Plan Estratégico

Fase Inicial

### Fase final de Síntesis, Definición y Redacción

El Excmo. Sr. Rector Magfco. encomendó esta última fase a la Vicerrectora de Relaciones Institucionales e Internacionales, informando del encargo al Consejo de Gobierno en su reunión de 22 de julio de 2005. Para dar cumplimiento a esta tarea la Vicerrectora constituyó una Comisión *ad hoc*.

#### Funciones:

Síntesis de la información, Definición y Redacción de la propuesta de Plan Estratégico.

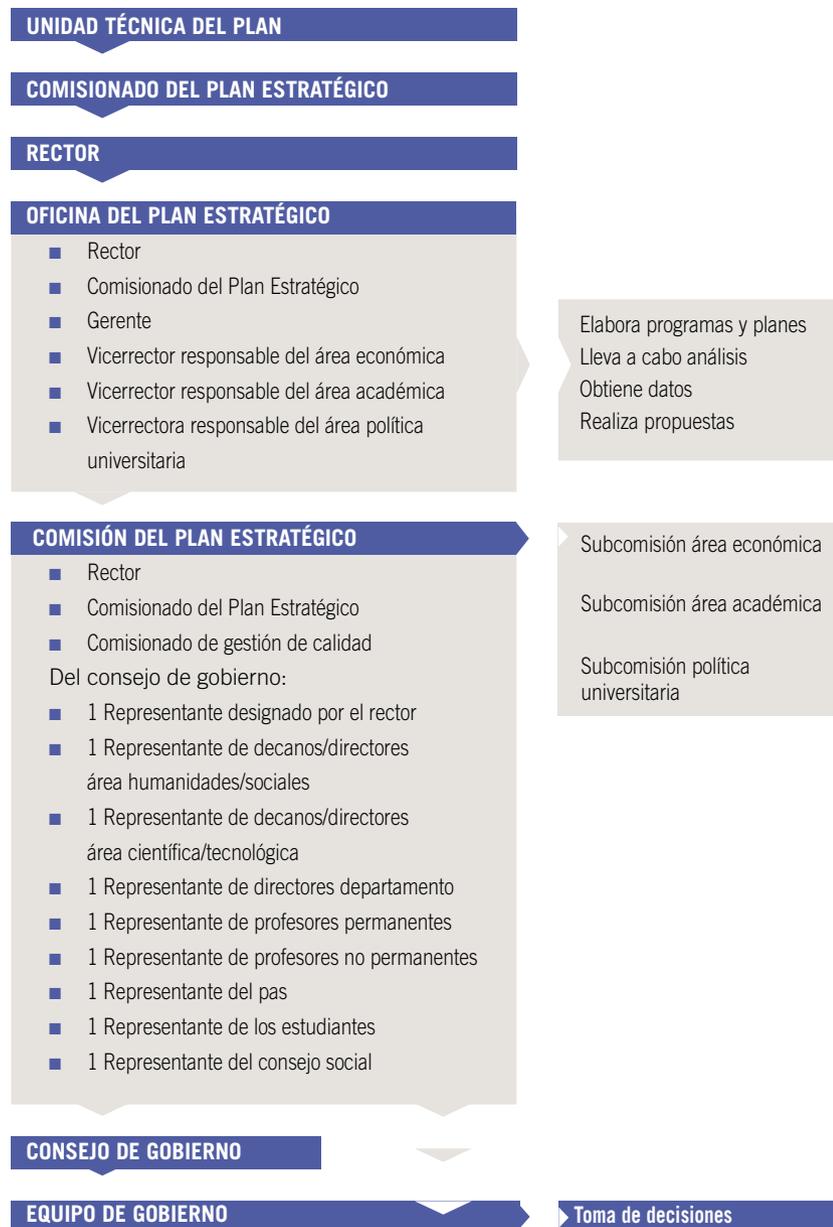
Metodología seguida para el diseño del Plan Estratégico



Desarrollo del Plan Estratégico

Fase Inicial

Esquema y método de trabajo aprobado por el Consejo de Gobierno. Sesión del 19 de diciembre de 2003



Una vez constituida la Oficina y nombrada la Comisión para el Plan Estratégico, se organizó una serie de sesiones de trabajo en las que se decidió dividir la Comisión en tres Subcomisiones, una por cada área de relevancia institucional: Área Académica, Área de Política Universitaria y Área Económica. Como resultado de las sesiones preliminares de las Subcomisiones, se elaboraron por cada una de ellas las correspondientes matrices de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO) por Áreas, que presentaron un conjunto amplio de coincidencias. Estas matrices fueron posteriormente utilizadas para la preparación del documento sobre grandes líneas de reflexión. Éstas, a su vez, se concretaron en varias ideas-fuerza en los siguientes ámbitos:

- General (fomento del pensamiento crítico);
- Académico (promover la enseñanza e investigación de calidad; asegurar una generación de relevo en docencia e investigación; incrementar la movilidad hacia universidades extranjeras eliminando obstáculos lingüísticos, administrativos y socioculturales);
- Política universitaria (fortalecimiento de la cooperación internacional, fomento de la recepción de estudiantes extranjeros de grado, postgrado y de estudios propios; compromiso de oferta de formación continua; optimización en la transferencia de los resultados de la actividad científica a la empresa; implicación de la proyección sociocultural con el entorno);
- Económico (consolidación de infraestructuras definiendo los términos de uso y destino de edificios, empresas, y fincas, así como su estructura organizativa básica; asegurar una financiación suficiente, incidiendo en el modelo regional para priorizar los criterios cualitativos sobre los cuantitativos; incremento de la financiación mediante acciones sobre: la libre configuración curricular, el aumento de la oferta de estudios propios, los retornos de la actividad derivada de la investigación y la puesta en valor del patrimonio no afecto directamente a enseñanza e investigación).

Los documentos preparados en esta fase fueron utilizados como partida para el debate y reflexión conjunta que, en fases posteriores, identificaron el punto en el que está y hacia el que se dirige la Universidad de Córdoba.

Las matrices DAFO de cada una de las tres Áreas se presentan a continuación:

Metodología seguida  
para el diseño del Plan  
Estratégico



Desarrollo del  
Plan Estratégico

Fase Inicial

## ÁREA ACADÉMICA

### DEBILIDADES

- 1 Plantilla muy consolidada con una edad media superior a 50 años.
- 2 Dificultades para asegurar la generación de relevo en la:
  - i Pirámide de población no uniformemente distribuida:  
Corte muy marcado = muchas jubilaciones juntas.
  - ii Reincorporación de investigadores.
  - iii Estructura de plantillas (que, según Áreas, no lo facilita).
- 3 Dificil adaptabilidad al cambio en las enseñanzas por la rigidez en la estructura de plantilla, con puntos excedentarios y puntos deficitarios, según áreas.
- 4 Planes de estudio no siempre adaptados a la demanda social.
- 5 Titulaciones con escasa demanda.
- 6 Caída sostenida del número de estudiantes en enseñanzas de grado debida a las siguientes causas:
  - i Efecto de la pirámide de población.
  - ii Dificultades de comunicación de los pueblos con la ciudad.  
(frente a facilidades relativas hacia otras universidades).
  - iii Desincentivación significativa de los estudiantes en ciertas titulaciones, con desplazamiento a otras universidades a mitad de estudios.
- 7 Estructura del sistema territorial de financiación basada más en criterios cuantitativos que cualitativos y que, en consecuencia, penaliza la calidad respecto de la cantidad.
- 8 Campus de Rabanales inacabado y con dificultades de comunicación con el de Menéndez Pidal.
- 9 Falta suficiente competencia técnica en el manejo del inglés como lengua de trabajo docente, discente y administrativa.
- 10 Insuficiencia de la financiación para la investigación.
- 11 Número de estudiantes por grupo.

Metodología seguida  
para el diseño del Plan  
Estratégico



Desarrollo del  
Plan Estratégico

Fase de Diagnóstico

ÁREA ACADÉMICA

**AMENAZAS**

- 1 Universidades del entorno que ofrecen muchas plazas en titulaciones en las que nuestra oferta, pese a ser incluso de mayor calidad, es muy limitada.
- 2 Desviación de la demanda hacia centros privados.
- 3 Posible no desarrollo del modelo de financiación regional en su parte de financiación condicionada a resultados.
- 4 Pérdida de personal de Investigación cualificado que marcha a otras universidades o al sector privado.

**FORTALEZAS**

- 1 Plantilla muy cualificada y consolidada:
  - i Elevado número de Prof. Doctores funcionarios.
  - ii Elevado número de Tramos de investigación.
- 2 Elevada calidad y productividad científica.
- 3 Elevada competitividad en proyectos de investigación.
- 4 Prestigio.
- 5 Titulaciones únicas en la región y con enorme atractivo.
- 6 Programas de doctorado de calidad (Evaluados).
- 7 Equipamiento material suficiente y de calidad en gran parte de la Universidad.
- 8 Gran autonomía de gestión económica en investigación.

**OPORTUNIDADES**

- 1 Elevada demanda de enseñanzas propias para mayores.
- 2 Entorno geográfico y cultural capaz de inducir una demanda potencial de enseñanzas propias para extranjeros mayores.
- 3 Entorno científico pujante (Área Salud), vinculable a la universidad, que precisa de infraestructuras que posee la Universidad.
- 4 Captación de estudiantes extranjeros de grado y postgrado (factores atrayentes generales como clima, lengua, cultura y específicos, así como determinadas enseñanzas de élite).
- 5 Liderar proyectos europeos (coordinación de acciones) de los programas marco de la Unión Europea.

Metodología seguida  
para el diseño del Plan  
Estratégico



Desarrollo del  
Plan Estratégico

Fase de Diagnóstico

## ÁREA DE POLÍTICA UNIVERSITARIA

### DEBILIDADES

- 1 Insuficiente presencia del inglés en la actividad docente, discente y administrativa.
- 2 Insuficiencia de infraestructuras y recursos en general y especialmente para la atracción y acogida de estudiantes extranjeros y para la proyección social y cultural.
- 3 Entorno con escasa capacidad de absorción de titulados, iniciativas y aportaciones de I+D generadas por la Universidad.
- 4 Entorno cultural poco desarrollado en el nivel universitario (3% de titulados superiores).
- 5 Estructura del sistema territorial de financiación basada en criterios cuantitativos relacionados con la enseñanza oficial más que cualitativos.
- 6 El actual régimen de asignación de recursos humanos y presupuestarios.
- 7 Dispersión orgánica y funcional de los conceptos y disciplinas incluidas en extensión universitaria y proyección social y cultural, dentro de la estructura organizativa de la Universidad.
- 8 Carencia de definición unívoca de la UCO en materia cultural (imagen de marca).
- 9 El sistema de proyección social y cultural basado casi exclusivamente en el voluntarismo de las personas (falta de reconocimiento).
- 10 La formación del pensamiento crítico ha dejado de ser prioritaria en la actividad universitaria.
- 11 Baja tasa de presencia de la mujer en puestos de responsabilidad.
- 12 Cooperación exterior poco desarrollada.

Metodología seguida  
para el diseño del Plan  
Estratégico



Desarrollo del  
Plan Estratégico

Fase de Diagnóstico

ÁREA DE POLÍTICA UNIVERSITARIA

**AMENAZAS**

- 1 Disminución demográfica (pirámide de población), que puede poner en tela de juicio la dimensión del sistema universitario andaluz.
- 2 Escaso apoyo social real a la innovación y a la promoción de nuevas iniciativas.
- 3 Mayor atractivo relativo de otras universidades con semejante posicionamiento geográfico y cultural (Salamanca, Granada, Sevilla, Málaga) derivado de su mayor apuesta por la proyección externa.
- 4 Agotamiento del modelo voluntarista.
- 5 Poca percepción social de los recursos empleados por la UCO en materia de proyección social y cultural.
- 6 Posible no desarrollo del modelo de financiación regional en su parte de financiación condicionada a resultados.

**FORTALEZAS**

- 1 Acciones de vanguardia en enseñanzas propias (Cátedra Intergeneracional y de Flamencología, Master en Olivicultura y Elaiotecnia, etc.).
- 2 Entorno geográfico y cultural (Ciudad Patrimonio de la Humanidad) capaz de inducir una demanda potencial de enseñanzas propias para extranjeros y de proyección social y cultural.
- 3 La Universidad es la institución pública mejor valorada por la ciudadanía. Además, no existe rechazo social a la oferta genérica universitaria.
- 4 La Universidad tiene un gran capital humano y social, posee y genera conocimiento e integra a un gran porcentaje de las personas más destacadas de los distintos ámbitos científicos y culturales.
- 5 La Autonomía Universitaria, su libertad de Cátedra y su capital de conocimiento la legitiman como foro idóneo y genuino para el debate ideológico y la expresión cultural plural y de vanguardia.
- 6 La notable experiencia acumulada en la UCO por las Cátedras y Aulas de Proyección Universitaria.
- 7 La relación de la Universidad a través de sus Cátedras de Proyección Universitaria con distintas instituciones y entidades sociales mediante Convenios.

Metodología seguida  
para el diseño del Plan  
Estratégico



Desarrollo del  
Plan Estratégico

Fase de Diagnóstico

## ÁREA DE POLÍTICA UNIVERSITARIA

### FORTALEZAS

- 8 Las actividades desarrolladas por dichas Cátedras y Aulas llega ya, como punto de partida, a más de 16.000 personas anualmente.
- 9 La internacionalización progresiva de la Universidad en general, y de la UCO en particular.
- 10 Coste de la vida relativamente más barato que en el resto de España y Europa.
- 11 Entorno científico pujante, vinculable a la Universidad, que precisa instalaciones que la Universidad tiene.
- 12 Convenios de alta potencialidad vigentes con universidades extranjeras.

### OPORTUNIDADES

- 1 El proyecto de Capitalidad Cultural para el año 2016.
- 2 Internacionalización:
  - a Universidad de invierno para mayores extranjeros (importantes núcleos de población extranjera en la costa, atraíbles mediante enseñanzas propias específicas para mayores en el invierno –enlazando con la lengua como factor atrayente/facilitador).
  - b Captación de estudiantes extranjeros de grado y postgrado
    - Factores atrayentes generales:
      - clima.
      - lengua: enseñanza del español
      - oferta cultural.
    - Factores atrayentes específicos:
      - determinadas enseñanzas de élite.
      - capacidad de la ciudad para ofrecer suficiente alojamiento.
- 3 Elevada demanda de proyección cultural.
- 4 El fácil acceso de la Universidad a casi dieciséis mil jóvenes y a un millar de personas mayores, sin contar a todos los trabajadores de la misma.

Metodología seguida  
para el diseño del Plan  
Estratégico



Desarrollo del  
Plan Estratégico

Fase de Diagnóstico

ÁREA DE POLÍTICA UNIVERSITARIA

OPORTUNIDADES

- 5 El valor diferencial de la UCO por entorno geográfico y cultural, por la calidad de sus grupos investigadores y por la oferta de estudios relacionados con materias de proyección, la convertirían en Universidad de destino para gran cantidad de estudiantes foráneos.
- 6 La base social actual propicia la obtención de resultados culturales crecientes a corto y medio plazo.
- 7 Potencial obtención de recursos mediante la puesta en valor de los excedentes de edificación y equipamiento (Prestación de servicios de valor económico en el área de las infraestructuras tales como zonas comerciales, alojamientos, espacios para actividades externas tipo congresos, etc.).
- 8 Eventual excedente de capacidad docente por la caída de la demanda de enseñanza de grado.

Metodología seguida  
para el diseño del Plan  
Estratégico



Desarrollo del  
Plan Estratégico

Fase de Diagnóstico

## ÁREA ECONÓMICA

### DEBILIDADES

- 1 Insuficiencia de la financiación ordinaria externa.
- 2 Estructura del sistema territorial de financiación basada más en criterios cuantitativos que cualitativos y que, en consecuencia, penaliza la calidad respecto de la cantidad.
- 3 Caída de la demanda que, como consecuencia del punto 2, afecta notablemente a la financiación.
- 4 Campus de Rabanales inacabado y con dificultades de financiación externa.
- 5 Plantilla muy cualificada, cara y rígida desde el punto de vista económico.
- 6 Dificultades culturales y estructurales para orientar y gestionar el presupuesto:  
Multiplicidad de centros de gasto con capacidad de decisión propia e intereses, incluso divergentes, ajenos a la de los Órganos de Gobierno generales de la Universidad.
- 7 Resistencias de adaptación al nuevo entorno institucional (Espacio Europeo de Educación Superior), socioeconómico (Demandas sociales y del sistema productivo) y financiero (Modelo de financiación) de la Universidad, que se reflejan en una escasa capacidad de anticipación e incluso de reacción ante las cuestiones.

### AMENAZAS

- 1 Modelo de financiación ordinaria basado en criterios cuantitativos más que cualitativos.
- 2 Disminución demográfica (pirámide de población), que puede poner en tela de juicio la dimensión del sistema universitario andaluz.
- 3 Desviación de la demanda hacia otras universidades con más atractivo académico, geográfico y/o social.
- 4 Desviación de la demanda hacia centros privados.
- 5 Posible no desarrollo del modelo de financiación regional en su parte de financiación condicionada a resultados.

Metodología seguida  
para el diseño del Plan  
Estratégico



Desarrollo del  
Plan Estratégico

Fase de Diagnóstico

ÁREA ECONÓMICA

**FORTALEZAS**

- 1 Previsibilidad de la financiación ordinaria externa.
- 2 Patrimonio consolidado, con una proporción relativa de edificación, instalaciones y equipamiento por alumno y por profesor muy favorable. Equipamiento material suficiente y de calidad en gran parte de la Universidad.
- 3 Estructura empresarial consolidada y con capacidad de gestión.
- 4 Estructura de gestión económica muy descentralizada.
- 5 Relativa capacidad de reasignar internamente recursos a través del presupuesto anual.

**OPORTUNIDADES**

- 1 Potencial obtención de recursos mediante mutaciones dominiales, enajenaciones u otras operaciones de puesta en valor de los excedentes de terreno y de edificación (P. ej.: prestación de servicios de valor económico en el área de las infraestructuras tales como áreas comerciales, alojamientos, espacios para actividades externas tipo congresos, viveros de empresas, etc.).
- 2 Incremento de los recursos obtenibles por retornos a la sociedad vía art. 83 de la LOU.
- 3 Incremento de los recursos obtenibles por la actividad ordinaria próxima-futura del Parque Tecnológico “Rabanales XXI”, que debe incidir positivamente en los tres apartados anteriores.
- 4 Incremento de los recursos obtenibles mediante la reestructuración de la oferta de Libre Configuración Curricular haciéndola computar en el Modelo de Financiación Andaluz.
- 5 Elevada demanda de enseñanzas propias para mayores.
- 6 Entorno geográfico y cultural capaz de inducir una demanda potencial de enseñanzas propias para mayores extranjeros.
- 7 Entorno científico (Área de la Salud) pujante y vinculable, que precisa de infraestructuras que la Universidad tiene.
- 8 Captación de estudiantes extranjeros de grado y postgrado (factores atrayentes generales como clima, lengua, cultura; y específicos como determinadas enseñanzas de élite).

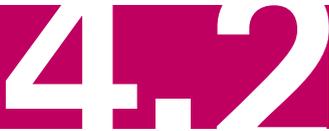
Metodología seguida  
para el diseño del Plan  
Estratégico



Desarrollo del  
Plan Estratégico

Fase de Diagnóstico

Metodología seguida  
para el diseño del Plan  
Estratégico



Desarrollo del  
Plan Estratégico

Fase de Divulgación y  
Prospectiva

**Para** el desarrollo de esta fase se impulsó la participación de la comunidad universitaria en el proceso de elaboración del Plan Estratégico a través de presentaciones informativas dirigidas y abiertas a los equipos decanales y directivos de todos los Centros y a todos los miembros de los Centros y Departamentos.

En estas sesiones se explicaron los distintos aspectos del Plan Estratégico: su origen, sus objetivos y sus fases, se incidió en la búsqueda del consenso que debería presidir todo el proceso y se mantuvo un diálogo continuo con los participantes. La asistencia fue amplia y las conclusiones de dichas sesiones aportaron matices muy interesantes a la fase de estudio inicial.

Además, en esta fase prospectiva se formuló un estudio/encuesta, que tuvo por objeto contrastar con la comunidad universitaria el Diagnóstico propuesto inicialmente por la Comisión del Plan Estratégico, como paso previo a su diseño. El estudio estuvo centrado en las debilidades que pudiera presentar la Institución, no debiendo sin embargo constituir éstas un elemento de análisis aislado, pues, para obtener una visión adecuada de la Universidad, las debilidades deberían ser necesariamente combinadas con la consideración de las fortalezas, que no aparecían en el estudio/encuesta salvo en algunas menciones tangenciales.

Con la técnica empleada se evitaron los canales orgánicos de comunicación para, de esta forma, recoger la opinión de todos y cada uno de los miembros de la comunidad universitaria que participaron sin vertebración ni intermediación alguna.

Hay que indicar que se trató de una encuesta cumplimentada vía página Web: el dato pretendido no era otro que la opinión formulada por la comunidad universitaria. Éste, junto con los otros muchos datos con los que contaba la Institución y que ya se habían manejado, deberían ser utilizados como información de apoyo para la definición de un Plan Estratégico.

Con posterioridad se realizó, a instancias de la Comisión del Plan Estratégico, una nueva encuesta dirigida específicamente al alumnado, cuyo objetivo fue el de completar el diagnóstico actual de la Universidad de Córdoba.

Es de señalar que el resultado de estas encuestas no fue equivalente a un plebiscito, ya que sus contenidos no eran categorías absolutas ni vinculantes; sin embargo ha sido de gran ayuda en un proceso orientado a la búsqueda del consenso, la transparencia, la comunicación y la participación.

Como complemento a estas actividades se abrió en la Web de la Universidad un Foro de debate y un Buzón de Sugerencias con el objetivo de recabar la opinión de toda la comunidad universitaria.

La fase de discusión y estudio tuvo por objetivo el análisis de los resultados obtenidos en la fase de diagnóstico. El comisionado para el Plan estratégico configuró 9 grupos de trabajo a los que fueron invitados a participar en cada uno de ellos las personas que figuran en la Introducción de este documento, siendo del 70% la participación asidua. Al frente de cada uno de ellos estuvo un Vicerrector, que actuó como coordinador encargado de dirigir y moderar las discusiones. Los temas propuestos a cada grupo fueron los siguientes: Titulaciones; Planes de Estudio; Profesorado; Carrera Docente; Investigación; Internacionalización; Proyección Social; Recursos Materiales, Sociedades y Fundaciones y Estructura Organizativa.

**El Grupo 1**, que debatió sobre titulaciones, se planteó la necesidad de reflexionar sobre el conjunto de la oferta educativa de la Universidad desde perspectivas generales, esto es: buscando criterios de comportamiento estable aplicables a situaciones cambiantes, evitando la formulación de propuestas concretas que se agotasen en sí mismas.

**El Grupo 2**, formado para tratar el tema de Planes de Estudios, se centró en la consideración de éstos desde un doble enfoque: en primer lugar, su orientación a dar respuesta a las necesidades demandadas por la sociedad y su adecuación a este fin; en segundo lugar, las posibles perspectivas sobre algunas cuestiones no correctamente resueltas y que dificultaban el logro de los objetivos básicos en la Titulación correspondiente. Por ello se abordó la reflexión de los siguientes puntos: perfil de egreso perseguido con la titulación; adecuación de los contenidos al perfil; proceso de elaboración de los Planes; aspectos internos que demostraban ser críticos en la actualidad; Planes de Estudio conjuntos y consideración de algunas especificidades significativas de los Másteres.

**El Grupo 3**, centró su actividad en los aspectos funcionales del régimen del profesorado. Se identificaron los puntos considerados como clave de diversas debilidades en el Análisis Inicial del Plan y de ellos se partió como elemento base de la reflexión. Entre otros se trataron: la estructuración en tamaño y composición de las Áreas de Conocimiento; las actividades computables como parte ordinaria de la función del profesorado; la forma de reconocimiento de las mejores prácticas profesionales; el tratamiento y las funciones de los profesores eméritos; el régimen de retribuciones adicionales en función de la actividad concreta y la política de jubilaciones anticipadas y prejubilaciones. El grupo también trató aspectos relativos al clima laboral y acordó prestar especial atención al fenómeno de la desmotivación detectada en el Análisis Inicial del Plan.

Metodología seguida  
para el diseño del Plan  
Estratégico



Desarrollo del  
Plan Estratégico

Fase de Discusión  
y Estudio

Metodología seguida  
para el diseño del Plan  
Estratégico



Desarrollo del  
Plan Estratégico

Fase de Discusión y  
Estudio

El **Grupo 4**, versó sobre la Carrera Docente, girando sus debates en torno a las cuestiones siguientes: el relevo generacional y la oportunidad de ajustar tamaños y composiciones de las Áreas de Conocimiento; el perfil básico que debería tener el profesor universitario en un futuro cercano y los criterios a seguir en la política de provisión de plazas para asegurar la incorporación de los mejores profesores.

El **Grupo 5**, analizó la función investigadora en sus diferentes vertientes y las formas en que ésta podía desarrollarse. Se debatió sobre: el objeto mismo de la investigación; la conveniencia o no de determinar líneas prioritarias y con qué criterios; la existencia de profesorado dedicado específicamente a la investigación; el reconocimiento de la actividad investigadora; las estructuras administrativas de soporte; la actividad desarrollada al amparo del artículo 83 de la L.O.U. y su enlace con la actividad ordinaria, así como su repercusión en el orden económico, tanto para la Universidad como para el investigador y los resultados tangibles de la actividad investigadora y, en concreto, de las patentes.

La Internacionalización fue el objeto en que centró sus debates el **Grupo 6**. Se constató que la Universidad de Córdoba se estaba convirtiendo en una universidad de destino en el ámbito internacional y se abordaron las formas de incrementar el número de estudiantes extranjeros de grado y postgrado. Sin embargo, el grupo consideró de crucial importancia la necesidad de tender a igualar los flujos de salida de nuestra comunidad universitaria con los de llegada. El grupo abordó los desafíos a los que nuestros titulados deberán enfrentarse, especialmente en materia laboral, en un entorno de empleo y economía conjunta con otros 24 países más. Se identificaron y debatieron las cuestiones claves, que limitaban la salida al exterior de buena parte de los estudiantes y del profesorado, entre otras: dificultades económicas, lingüísticas, organizativas y administrativas.

El **Grupo 7** tuvo como objetivo el análisis de la Proyección Social. Como reflexión inicial el grupo reconoció la atención prestada por la Universidad de Córdoba a las demandas de la sociedad, que en gran medida venían siendo atendidas a través de las Cátedras y Aulas de proyección. Pero además se habían detectado nuevos cambios en la sociedad que era preciso atender. Las discusiones se centraron alrededor de los siguientes temas: la Universidad como motor transformador; la formación de personas con pensamiento crítico; la formación de mayores y a lo largo de toda la vida profesional en conexión con el entorno; la formación en valores (de igualdad entre mujeres y hombres, solidaridad, multiculturalidad, justicia social, paz, medioambientales etc.); la presencia de la comunidad universitaria

en la sociedad contribuyendo a la formación de una opinión libre, culta e independiente; el liderazgo cultural, la potenciación de las políticas de proyección y el reforzamiento de la imagen interna y externa. También el grupo analizó las debilidades detectadas en la Proyección Social y Cultural: una estructura relativamente débil, con escasos presupuesto y medios humanos, sin organigrama específico y sin infraestructura definida.

**El Grupo 8** debatió sobre Recursos Materiales, Sociedades y Fundaciones y se centró en el análisis y búsqueda de criterios generales que permitieran un alto grado de consenso, más allá de las posibles concreciones que pudieran tener en el plano operativo. La reflexión giró en torno a los siguientes aspectos clave de la gestión de los recursos: estructura territorial de los centros de la Universidad y cuestiones relativas a la política de espacios; financiación ligada al imprescindible equilibrio presupuestario; gestión de servicios universitarios; actividad derivada del artículo 83 de la LOU en sus aspectos de carácter instrumental y los relativos a su coste/aportación de recursos a la Universidad; otras actividades generadoras de recursos, incluida la política de Patentes; el control y la rendición de cuentas, en tanto que era herramienta de medida de la eficacia y eficiencia, no sólo desde la perspectiva externa sino, sobre todo, desde la interna.

Finalmente el **Grupo 9** tuvo por objeto analizar, desde una perspectiva funcional, el sistema de relaciones interno de la Universidad, más allá del mero enunciado formal de la estructura orgánica. En este sentido, no se trataba tanto de analizar las normas sino, más bien, los comportamientos; el modo en que se desarrollaba la labor diaria. El grupo debatió sobre la estructura de los servicios, centrada no sólo en los aspectos formales tradicionales, y la estructura relacional en sus diversos aspectos, incidiendo donde se valoraba que era más necesario abordar objetivos pendientes y obviando la generalidad de temas de carácter relacional que funcionan de manera adecuada y no precisarían de acciones de mejora significativas.

Los resultados y conclusiones completos del análisis realizado por los grupos pueden ser consultados en la Web de la Universidad de Córdoba:

(<http://www.uco.es/organizacion/planestrategico/>).

Una vez finalizadas las 20 sesiones de los grupos de trabajo, se realizó un resumen articulado de las conclusiones y el Comisionado del Plan Estratégico presentó un avance de Definición Inicial en la sesión de Consejo de Gobierno de fecha 22 de julio de 2005.

Metodología seguida  
para el diseño del Plan  
Estratégico



Desarrollo del  
Plan Estratégico

Fase de Discusión y  
Estudio

Metodología seguida  
para el diseño del Plan  
Estratégico



Desarrollo del  
Plan Estratégico

Fase de Consulta Abierta

**Todos** los documentos elaborados hasta 22 de julio y las actas resumen de las sesiones de trabajo fueron publicados en la en la página principal de la Web de la Universidad de Córdoba, junto con un Buzón de Sugerencias, para la remisión de comentarios por parte de la comunidad universitaria, dando plazo hasta el 15 de septiembre para realizar cuantas aportaciones se estimasen convenientes. Se recibieron tan solo dos sugerencias en este período. No obstante en la sesión del 29 de septiembre de 2005 de Consejo de Gobierno se alentó nuevamente al envío, aunque estuviera fuera de plazo, de cuantas cuestiones se creyera oportuno suscitar.

**En** la sesión de Consejo de Gobierno de 22 de julio, se encomendó a la profesora Margarita África Clemente Muñoz, Vicerrectora de Relaciones Institucionales e Internacionales y Coordinadora del Área de Política Universitaria, la Fase Final de Síntesis, Definición y Redacción del Plan Estratégico.

La última Fase se abordó tomando como base toda la información y documentación existente y se constituyó una Comisión ad hoc, tras consulta al Rector, formada por la Vicerrectora y los profesores Manuel Barbancho Medina y José Javier Rodríguez Alcaide, comisión que estuvo asistida por D. Martín Garrido funcionario de la Oficina del Plan.

La documentación de las fases previas se presentaba de modo analítico por ejes estratégicos y líneas estratégicas. Se identificó la necesidad de separar los objetivos, los procesos-acciones y la evaluación de los mismos.

Se había realizado la fase de Definición Inicial del Plan en la que se esbozaban líneas y ejes estratégicos y un conglomerado de acciones-procesos-objetivos que fueron ordenados.

Se entendió por la Comisión ad hoc que la definición final del Plan exigía una síntesis que permitiera luego abordar sin distorsiones la fase de planificación. Además, la planificación debería contemplar objetivos, iniciativas, actividades e indicadores, para que el proceso futuro de evaluación, retroalimentación y revisión fuera eficaz.

El trabajo efectuado en esta Fase de Síntesis y Definición Final ha pretendido cohesionar y ordenar las aportaciones realizadas por los grupos que debatieron Ejes y Líneas estratégicas.

Metodología seguida  
para el diseño del Plan  
Estratégico



Desarrollo del  
Plan Estratégico

Fase Final de Síntesis,  
Definición y Redacción

**normativa  
v legislación**



El marco jurídico-político de referencia que ha sido utilizado para la elaboración del Plan Estratégico se enumera a continuación y puede ser consultado en <http://www.uco.es/organizacion/planestrategico>

- LOU.
- LAU.
- Declaración de Bolonia.
- Documento-Marco: La Integración del Sistema Universitario Español en el Espacio Europeo de Enseñanza Superior.
- Acuerdo de Lisboa.
- Declaración de Berlín (Conferencia de Ministros de Educación. Septiembre de 2003).
- Planes de Mejora.
- Tabla de normas sobre Planificación Estratégica interna.

## Normativa y legislación



**anexo**

**6**

Las siguientes sugerencias fueron presentadas al Consejo de Gobierno de la Universidad de Córdoba del día 22 de Diciembre de 2005 que decidió adjuntarlas al Plan Estratégico en este anexo.

Enviada el 23/11/2005 por el **Profesor Dr. Gerardo Pedrós**.

Respecto a la línea Estratégica 4.2 Formación PDI:

Encuentro actividades de gran calado, sin embargo, entiendo que la formación es un valor muy importante en una empresa.

Debería institucionalizarse y dotarse de estructura organizativa un Gabinete de Formación del Profesorado en la Universidad de Córdoba.

Tiene que haber un staff, técnicos dedicados a esto, como los tienen muchas otras universidades.

Considero importante la creación de un Servicio de NTI de apoyo a la Docencia.

Otra línea estratégica importantísima es la de Ambientalización de los procesos de la UCO. La CRUE considera esto tan importante que posee un grupo de trabajo en este tema al que pertenece Justo Pastor Castaño.



## Sugerencia 1

Anexo

A large, stylized green number '6' is centered on a horizontal green bar that spans the width of the page.

Sugerencia 2

Enviada el 29/11/2005 por el **Profesor D. José M<sup>º</sup> Flores Arias.**

Los Planes de Estudio se encuentran directamente desvinculados de las Empresas, Instituciones y grupos de interés de la sociedad mientras que están directamente relacionados con los Grupos de Investigación, la Organización Docente y los RRHH. Así éstos (los planes de estudio) que han de reformarse próximamente se hacen susceptibles de acomodarse, una vez más, al status quo de los departamentos y a los intereses particulares de los grupos de investigación que no necesariamente han de responder a la demanda de quienes son receptores de la mayor parte de los graduados y posgraduados. La implicación de estos agentes en la definición de los planes desde el enfoque de la formación que demandan podría venir acompañada de la corresponsabilidad en su sustento. Por la misma vía me parece notar que la Reestructuración y la Optimización de la Áreas de Conocimiento, si bien puede ser más que necesaria, puede caer en la tentación de desembocar, por igual proceso a lo antes dicho, en la fagocitación de unas áreas 'débiles' (cargadas de docencia, con docencia en titulaciones existentes en entornos cercanos, con ratios de personal contratado/funcionario mayor de la media, con grupos de investigación en fases precompetitivas...) por parte de otras 'fuertes' (deficitarias en carga docente o con docencia en titulaciones únicas en el entorno, con dedicación fundamentalmente investigadora -sin duda en grupos de valía, con altísimo porcentaje de funcionarios y con buen número de becarios pre y posdoctorales a los que dar una salida...). Comparto la necesidad de dar un plan director a nuestra Universidad que diseñe la estrategia que la posicionen en el lugar más alto al que pueda optar y que éste se alcance con la sinergias de todos. Sería muy triste que ese ambicioso y loable propósito se lograra sacrificando a unos en beneficio de otros.

Enviada el 16/12/2005 por:

**Contratados Programa Ramón y Cajal** (Pedro Piedra Montilla, Blanca B. Landa del Castillo, Juan Jurado Carpio, Lourdes Arce Jiménez, Enrique Quesada Moraga, Ricardo Alcántara Román, José Manuel García Fernández, María José Prieto Alamo).

**Contratados Programa de Ayuda para el Retorno de Investigadores a Centros de Investigación y Universidades de Andalucía (Junta de Andalucía)** (Fernando Lautaro Roig Lancillota, M<sup>a</sup> Dolores Roldán Ruiz, Alberto Marinas Aramendía, Jesús Santos Peña, Francisco José Jiménez Hornero, Rafael Vázquez Martínez, Antonio Jesús Martínez Fuentes, Ana M<sup>a</sup> Maldonado Aleonada).

Anexo



Sugerencia 3

Los colectivos formados por una parte, por los Investigadores “Ramón y Cajal” (Convocatorias 2002, 2003 y 2004) y por otra, por los Contratados del Programa de Retorno de la Junta de Andalucía (Convocatorias 2003 y 2004), que desarrollan su labor en distintos Departamentos de la Universidad de Córdoba.

La investigación se ha convertido en un parámetro identificador de la calidad de las universidades y en elemento dinamizador de la propia estructura universitaria. El actual borrador del Plan Estratégico 2005-2015 de la UCO con la propuesta del Eje Estratégico II (Creación y Difusión del Conocimiento) reconoce a la investigación como uno de los pilares básicos sobre los que se asienta la Universidad.

Por lo que solicitan sea incluida en el Plan Estratégico de la Universidad de Córdoba, la iniciativa de adaptación de los contratados “Ramón y Cajal” y del Programa de Retorno de la Junta de Andalucía a la figura de Profesor Contratado Doctor, bien al terminar los contratos vigentes o bien con anterioridad, si así lo acordase la Universidad de Córdoba, tal y como ya hizo con los contratados Ramón y Cajal de la primera convocatoria de este programa.

Esta iniciativa encajaría plenamente en los objetivos estratégicos señalados en el borrador del Plan dentro de los Ejes Estratégicos II (Creación y difusión desconocimiento) y IV (Optimización y Desarrollo de los Recursos Humanos) contribuyendo al desarrollo de los mismos.



**debate  
v aprobación**

**Debate y aprobación, si procede, del Plan Estratégico de la Universidad de Córdoba.**

La **Sra. Vicerrectora de Relaciones Institucionales e Internacionales** recuerda que en el Consejo de Gobierno celebrado el 22 de julio, se informó de la última fase del proceso de elaboración de proyecto de Plan Estratégico de la Universidad de Córdoba cuyo borrador ha podido ser consultado por la Comunidad Universitaria para la remisión de sugerencias en la Web de la Universidad desde el 22 de noviembre. Indica que la presentación que se ha distribuido con la documentación del Consejo de Gobierno responde a una síntesis del ingente trabajo que se ha hecho en los dos últimos años y en la que se especifican todas las fases que ha recorrido el proceso de elaboración.

Quiere agradecer a todas las personas que han participado en la definición del Plan Estratégico y a las personas que han remitido sugerencias para su enriquecimiento y mejora en su última fase.

A continuación menciona las cuatro sugerencias presentadas por el Prof. Dr. Gerardo Pedrós Pérez, el Prof. D. José M<sup>a</sup> Flores Arias, el Prof. D. Lorenzo Salas Morera y el colectivo formado por los Investigadores “Ramón y Cajal” y los Contratados del Programa de Retorno de la Junta de Andalucía que desarrollan su labor en distintos departamentos de la Universidad de Córdoba, y propone que se adjunten al documento si el Consejo de Gobierno lo considera oportuno.

Punto 3 del Consejo  
de Gobierno de 22 de  
Diciembre de 2005



Intervenciones

**El Sr. Consejero Navarro Alcántara** respecto de la sugerencia presentada por el colectivo formado por los Investigadores “Ramón y Cajal” y los Contratados del Programa de Retorno de la Junta de Andalucía, pregunta sobre las implicaciones que para la Universidad de Córdoba pudiera tener su incorporación al Plan Estratégico de cara a un futuro.

**La Sra. Vicerrectora de Relaciones Institucionales e Internacionales** le responde que siendo un Plan Estratégico un marco flexible de actuación que se va modificando según se va avanzando, estas sugerencias añadidas significan que serán tenidas en cuenta en la medida en que la Universidad cuente con disponibilidad presupuestaria y en la medida en que este Consejo de Gobierno las vaya considerando factibles.

Informa de que ha enviado el Plan Estratégico a la Sra. Presidenta del Consejo Social y ésta le ha transmitido su impresión favorable y le ha solicitado que, una vez aprobado, sea presentado públicamente en el Pleno del Consejo Social.

**El Sr. Consejero Navarro Alcántara** indica que desea que conste en acta su intervención y la de la Sra. Vicerrectora, ya que le parece correcto como propuesta a tener en cuenta.

**El Sr. Rector** le explica que todo lo que salga de la discusión de hoy va a incluirse como un anexo al Plan Estratégico.

**La Sra. Consejera Bueno Martín**, aún reconociendo el trabajo de la Sra. Vicerrectora de Relaciones Institucionales e Internacionales, justifica su voto en contra si no se aplaza el punto. La razón es que hay 600 trabajadores que prácticamente no aparecen en este Plan. No ve al Personal de Administración y Servicios incluido. Propone aplazar este punto para un próximo Consejo de Gobierno y que se trabaje en dar unas perspectivas de futuro a esos trabajadores.

**El Sr. Rector** le indica que no se va a aplazar por existir el compromiso de su obligada aprobación antes de finalizar el año y por consiguiente se va a proceder a la votación.

**Al Sr. Decano de la Facultad de Ciencias del Trabajo** no le parece tan negativo el trabajo desarrollado desde el principio y recuerda que el Personal de Administración y Servicios ha participado al igual que los estudiantes y el profesorado y ha podido ofrecer su opinión a lo largo de todo el proceso. Por consiguiente no le parece lógico deslegitimar un proceso cuando todos los sectores implicados han tenido la posibilidad de plantear cuantas sugerencias y demandas han considerado oportunas.

**La Sra. Vicerrectora de Relaciones Institucionales e Internacionales** le contesta a la Sra. Consejera Bueno Martín que el proceso siempre ha estado abierto para todos los estamentos universitarios y en muchos casos las mismas líneas de actuación que se recogen para el profesorado se incluyen para el PAS. Le ruega, por consiguiente, que reconsidere su posición porque se trata de un proceso abierto y moldeable.

**La Sra. Consejera Bueno Martín** después de dejar constancia de que con sus palabras no ha querido deslegitimar el Plan, pregunta a la Sra. Vicerrectora ¿a qué se refiere cuando habla del Plan Estratégico como un proceso abierto, que se puede ir completando en el futuro?

**El Sr. Consejero Dr. Ortega Girón** indica que su voto va a ser positivo a pesar de que comparte en parte la inquietud de la Sra. Consejera Bueno Martín aunque considera para su tranquilidad que el PAS está contemplado en este Plan.



Intervenciones

Punto 3 del Consejo  
de Gobierno de 22 de  
Diciembre de 2005



Intervenciones

**El Sr. Rector** considera que a la propuesta de Plan que presenta el Consejo de Dirección se le puede aplicar cualquier crítica pero nunca la de que no se ha dado posibilidad de participación a algún sector universitario porque su borrador ha estado a disposición de toda la Comunidad Universitaria y abierto a cuantas sugerencias se han enviado por parte de sus miembros. Entiende que los Planes Estratégicos se hacen para mejorar el funcionamiento y eficacia de la institución y se ha hecho teniendo en cuenta la experiencia ya acumulada en este tipo de iniciativas. Por todo ello desea que conste en acta su agradecimiento a cuantos han participado en el trabajo realizado.

**El Sr. Consejero Dr. López Bellido** pregunta si las sugerencias presentadas al Plan van a ser incluidas y opina que deberían discutirse antes.

**El Sr. Rector** contesta que serían incluidos como anexos.

**El Sr. Decano de la Facultad de Filosofía y Letras** considera que la ponencia debería exponer qué consideración le merece cada una de esas sugerencias.

**La Sra. Vicerrectora de Relaciones Institucionales e Internacionales** comienza a explicar cada alternativa y su valoración al respecto.

**El Sr. Decano de la Facultad de Ciencias del Trabajo** desea que se ofrezca una alternativa pero no que se explique cada sugerencia.

**El Sr. Consejero Dr. López Bellido** quiere que conste en acta su felicitación a todas las personas que han intervenido en la elaboración del Plan y en particular a los que han tenido la responsabilidad de culminar el documento en su fase final, la Sra. Vicerrectora D<sup>a</sup> Margarita Clemente y los profesores Barbancho y Rodríguez Alcaide.

Punto 3 del Consejo  
de Gobierno de 22 de  
Diciembre de 2005

**La Sra. Vicerrectora de Relaciones Institucionales e Internacionales** manifiesta que la sugerencia del Prof. Lorenzo Salas le parece correcta y propone que se incorpore.

**El Sr. Consejero Dr. López Bellido** de acuerdo con una de las sugerencias asumidas pregunta qué ocurrirá con los profesores contratados “Ramón y Cajal”.

**El Sr. Vicerrector de Política Científica** responde que el Plan Estratégico es un proyecto de futuro y debería recoger algo de lo que ya se está haciendo en el presente.

**La Sra. Consejera Dra. Sánchez García** pregunta si el Equipo de Gobierno tiene voluntad de poner en marcha el Plan Estratégico y en el caso de que así fuera si va a ser inmediatamente.

**El Sr. Rector** responde que si da tiempo en lo que queda de legislatura, sí.

**La Sra. Vicerrectora de Relaciones Institucionales e Internacionales** le aclara asimismo que si se aprueba el Plan, se aprueba también la forma de ejecución y se tiene que poner en marcha inmediatamente. Los sucesivos programas de gobierno tendrán que concretar tácticamente las líneas generales de actuación de acuerdo con el Plan aprobado.

**La Sra. Consejera Dra. Bueno Martín** manifiesta que después de la intervención de la Sra. Vicerrectora y en base a la flexibilidad de la que ha hablado, cambia el sentido de su voto, pero propone que se incorpore en el orden del día de un próximo Consejo de Gobierno.

**El Sr. Rector** manifiesta que no existe inconveniente para ello y se incluirá antes de que termine este mandato.

A continuación plantea la votación. Al no producirse votos en contra se aprueba por unanimidad.



Intervenciones



UNIVERSIDAD E CÓRDOBA