

PLAN ESTRATÉGICO

Universidad de Huelva

2003

2007

ESTRATÉGICO

DE LA

UNIVERSIDAD DE HUELVA

2003-2007





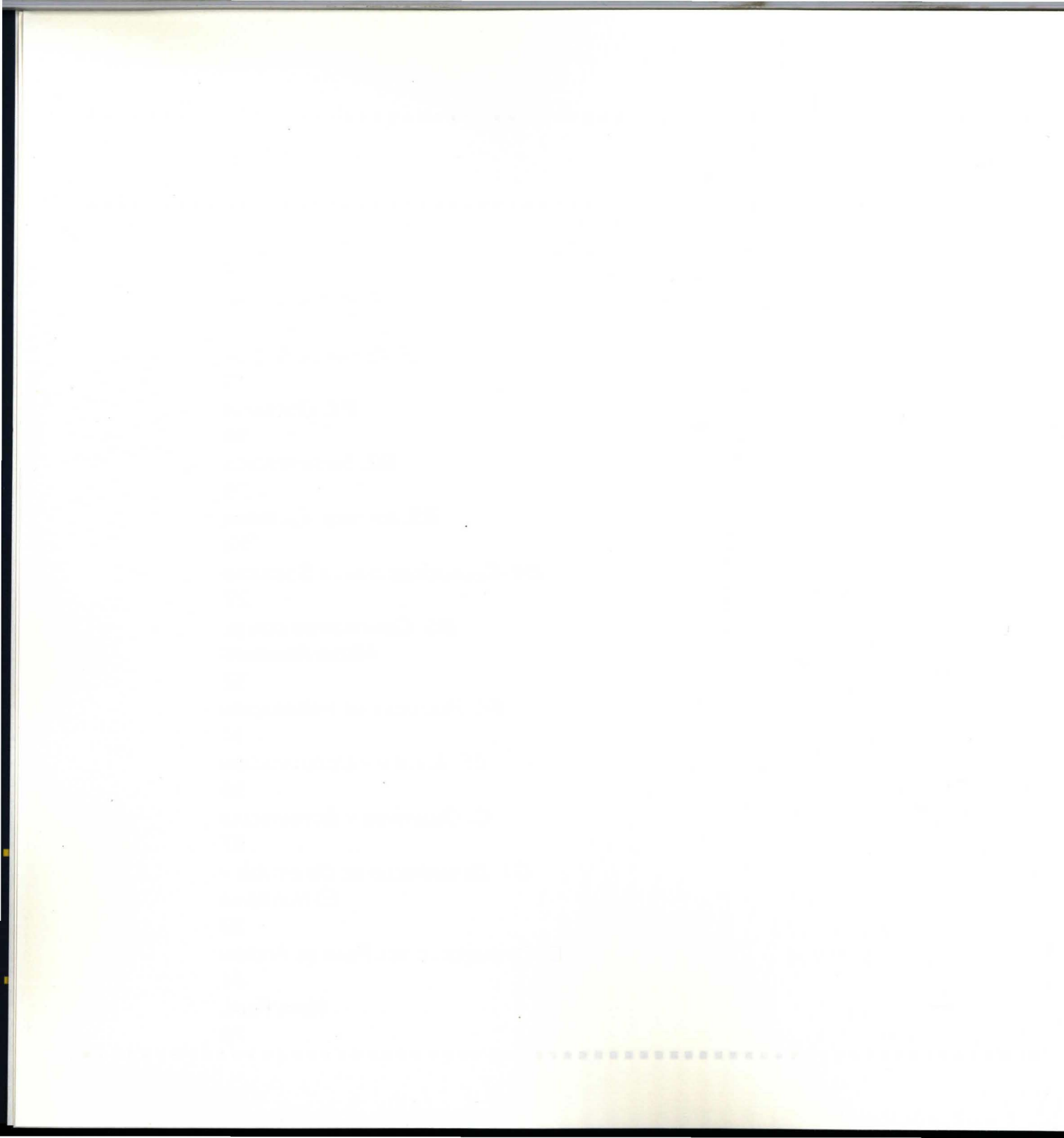
Edita
Universidad de Huelva
Secretaría General

Dep. Legal
H-221-2003



ÍNDICE

PRESENTACIÓN	7
A. INTRODUCCIÓN	9
B. ÁREAS DE ACCIÓN	13
<i>B1. DOCENCIA</i>	14
<i>B2. INVESTIGACIÓN</i>	20
<i>B3. INFRAESTRUCTURAS</i>	23
<i>B4. RELACIONES CON LA SOCIEDAD</i>	27
<i>B5. COMPROMISO CON EL MEDIO AMBIENTE</i>	32
<i>B6. POLÍTICAS DE INTEGRACIÓN</i>	34
<i>B7. IMAGEN Y COMUNICACIÓN</i>	35
C. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	37
<i>C1. DESARROLLO DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS</i>	39
D. DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN	44
NOTA FINAL	78



Representa para mí una gran satisfacción presentarles el Plan Estratégico de la Universidad de Huelva 2003-2007, expresión de la ilusión colectiva de la comunidad universitaria onubense de dar respuesta a las nuevas demandas, retos y necesidades de nuestra sociedad.

Este Plan Estratégico es el resultado de un cúmulo de impulsos que brota a principios de 2000, meses después de la constitución del primer Claustro ordinario de la Universidad de Huelva, con la creación de la Comisión Claustral del Plan Estratégico. La intensa labor de la Comisión se completó, tras su obligada disolución con motivo de la entrada en vigor de la Ley Orgánica de Universidades, mediante la asunción por parte del Consejo de Dirección de la Universidad de la tarea de coordinar los trabajos de preparación del texto definitivo, hasta que en Diciembre de 2002 el borrador final se dio a conocer a toda la comunidad universitaria mediante el pertinente periodo de audiencia pública. En él fueron muy diversas las alegaciones que se recibieron, la mayoría de las cuales se incorporaron al texto final, formando así parte de la versión debatida y aprobada en la sesión del Consejo de Gobierno de 18 de Febrero de 2003, y en la sesión del Consejo Social de 19 de Febrero.

El Plan constituye, pues, un documento extenso y valiosísimo que servirá de referencia obligada de actuación en tanto que herramienta para la modernización y racionalización del trabajo universitario, individual y colectivo. Surge al comienzo de un siglo en el que se esperan cambios científicos, tecnológicos y socia-

les aún imprevisibles, a los que la Universidad deberá procurar anticiparse y liderarlos. Implicará la identificación de cada miembro de la comunidad universitaria con sus principios y líneas generales, y la plasmación de tal identificación en acciones, esfuerzos e impulsos a los que día a día todos nos deberemos comprometer. Habrá además de servir de base para que Departamentos, Centros y Servicios universitarios establezcan a su nivel líneas de gobierno coherentes y homogéneas y complementen la perspectiva de globalidad asumida por el Consejo de Dirección y por mí mismo como Rector.

En definitiva, con este documento disponemos de una guía fundamental que nos conducirá al objetivo de alcanzar la excelencia en el cumplimiento de nuestra función de contribuir a la difusión del conocimiento y al avance científico-tecnológico, y a la vez potenciar el desarrollo socioeconómico de nuestro entorno. Sus siete ejes estratégicos (Docencia, Investigación, Infraestructuras, Relaciones con la Sociedad, Compromiso con el Medio Ambiente, Políticas de Integración, e Imagen y Comunicación), que representan nuestros pilares básicos, y los diez objetivos, las cuarenta y cuatro estrategias para el logro de los objetivos y las doscientas setenta y tres líneas concretas de acción, que derivan de ellos, se perfilan en conjunto como el gran desafío institucional que deberemos asumir. Estoy seguro de que no decepcionaremos a la sociedad, de la que somos deudores y que tanto espera de nosotros.

Antonio Ramírez de Verger
Rector



INTRODUCCIÓN

La Universidad de Huelva es una institución dedicada a prestar el servicio público de la educación superior. Sus funciones, objetivos y estrategias deben enmarcarse en el contexto de la vigencia de la Constitución de 1978, cúspide del ordenamiento jurídico español, que tras proclamar ya desde su Preámbulo la necesidad de promover el progreso de la cultura, dedica su artículo 27 al derecho a la educación.

De acuerdo con el artículo 27 de la Constitución, todos los españoles tenemos el derecho a la educación (art. 27.1), que tendrá por objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana en el respeto a los principios democráticos de convivencia y a los derechos y libertades fundamentales (art. 27.2). Los poderes públicos garantizan el ejercicio de este derecho mediante una programación general de la enseñanza (art. 27.5), con participación efectiva de todos los sectores afectados y la creación de centros docentes *sostenidos por la Administración con fondos públicos* (art. 27.7), pero sin que ello deba en ningún caso impedir que sean los profesores, los alumnos y el personal administrativo los que intervengan en el control y la gestión de los centros, por lo que en coherencia con ello se reconoce la *autonomía* de las Universidades (art. 27.10).

Este principio constitucional de la autonomía universitaria, que en ningún caso puede dejar de concordar con los valores de la

libertad, la justicia, la igualdad y el pluralismo político, expresamente considerados como valores superiores del ordenamiento jurídico en el artículo 1.1 de la Constitución, se desarrolló en un principio a través de la LRU y actualmente en la Ley 6/2001 de 21 de diciembre, de Universidades, que ya en su artículo 1 atribuye a la Universidad el servicio público de la educación superior mediante la docencia, el estudio y la investigación (art. 1.1), y señala como funciones de la Universidad al servicio de la sociedad, la creación, desarrollo, transmisión y crítica de la ciencia, la técnica y la cultura, la preparación para el ejercicio de actividades profesionales o para la creación artística, el apoyo científico y técnico al desarrollo cultural, social y económico, y la extensión de la cultura universitaria (art. 1.2).

Estas funciones universitarias se han de desarrollar en *régimen de autonomía*, que conforme al artículo 2 de la Ley 6/2001 de 21 de diciembre, de Universidades, comprende:

- a) La elaboración de sus Estatutos y, en el caso de las Universidades privadas, de sus propias normas de organización y funcionamiento, así como de las demás normas de régimen interno.
- b) La elección, designación y remoción de los correspondiente órganos de gobierno y representación.
- c) La creación de estructuras específicas que actúen como soporte de la investi-

- gación y de enseñanzas específicas de formación a lo largo de toda la vida.
- d) La elaboración y aprobación de planes de estudio e investigación y de enseñanzas específicas de formación a lo largo de toda la vida.
 - e) La selección, formación y promoción del personal docente e investigador y de administración y servicios, así como la determinación de las condiciones en que han de desarrollar sus actividades.
 - f) La admisión, régimen de permanencia y verificación de conocimientos de los estudiantes.
 - g) La expedición de los títulos de carácter oficial y validez en todo el territorio nacional y de sus diplomas y títulos propios.
 - h) La elaboración, aprobación y gestión de sus presupuestos y la administración de sus bienes.
 - i) El establecimiento y modificación de sus relaciones de puestos de trabajo.
 - j) El establecimiento de relaciones con otras entidades para la promoción y desarrollo de sus fines institucionales.
 - k) Cualquier otra competencia necesaria para el adecuado cumplimiento de las funciones señaladas en el apartado 2 del artículo 1.

También el Estatuto de Autonomía de Andalucía subraya el derecho a la educación en su artículo 12, al resaltar que la Comunidad Autónoma de Andalucía "ejercerá sus poderes con el objetivo del acceso de todos los andaluces a los niveles educativos y culturales que les permitan su realización personal y social", estableciendo en su artículo 19 que

corresponde a la Comunidad Autónoma "la regulación y administración de la enseñanza en toda su extensión, niveles y grados, modalidades y especialidades en el ámbito de sus competencias". Siguiendo este mandato, la Ley Andaluza 1/1992, de 21 de Mayo, de Coordinación del Sistema Universitario, asumió como objetivo fundamental la regulación de unos mecanismos de coordinación de las Universidades andaluzas capaces de configurar el sistema universitario andaluz como un instrumento eficaz para el desarrollo social, cultural y económico de Andalucía.

A su vez, los Estatutos de la Universidad de Huelva han expresado y detallado las consecuencias del principio de autonomía universitaria en conexión con su configuración como institución pública al servicio de la sociedad. A la Universidad le corresponde la prestación del servicio público de la educación superior mediante el estudio, la docencia, la investigación y la promoción de la formación integral de sus miembros. Así, de acuerdo con el artículo 2 de los Estatutos, los valores constitucionales deben servir de garantía del pensamiento y la investigación libres y críticos, para así servir de instrumento eficaz de transformación y progreso social y de desarrollo intelectual y material de los pueblos.

A pesar de su juventud, el peso en la sociedad de la Universidad de Huelva es patente, y así se ha convertido en el foco cultural más importante de la provincia de Huelva, facilitando la formación superior a decenas de miles de jóvenes y contribuyendo al aumento de la calidad de vida y a la

formación científica de su entorno más inmediato. La presencia de la Universidad de Huelva ha sido un detonante para el fortalecimiento y expansión de la cultura y la economía, contando desde su creación con el apoyo de las instituciones, que han reconocido en ella un motor de progreso en su ámbito de influencia.

La Universidad de Huelva abarca actividades basadas en tres pilares, la docencia, la investigación y los servicios. Son tres ejes esenciales sobre los que día a día se trabaja para poder ofrecer a nuestros estudiantes una formación de calidad, acorde con las necesidades socio-laborales, al tiempo que se profundiza en el conocimiento científico y de excelencia en distintos terrenos del saber. La Universidad debe pues asumir su liderazgo en la educación superior, un liderazgo reforzado con la constante formación del profesorado y con el empeño por ofrecer un servicio público de calidad.

En lo que se refiere a los conocimientos profesionales, este Plan Estratégico parte de la convicción de que la actividad de cada profesor, de cada departamento, de cada centro, de cada estudiante y de cada miembro del personal de administración y servicios universitarios es el vehículo esencial para mantener e incrementar la calidad docente.

En el programa de gobierno para la Universidad de Huelva de la primera legislatura ordinaria, se afirmaba que había llegado el momento de planificar el futuro definiendo un Plan Estratégico que proporcionara los mecanismos para el desarrollo de un *modelo de Universidad*, lo que implicaba:

- a) La definición del modelo físico de la Universidad.
- b) La formación e incentivo de sus recursos humanos.
- c) La mejora de las infraestructuras docentes e investigadoras.
- d) La consecución de una oferta educativa de calidad, integral, organizada, diversificada e innovadora.
- e) El desarrollo de la investigación básica y aplicada.
- f) La actualización y ampliación de la función cultural y deportiva de la Universidad.
- g) La mejora en la organización de la administración.
- h) La obtención de una mayor financiación en igualdad de condiciones con todas las Universidades andaluzas.
- i) La configuración de la Universidad como un referente intelectual y ético basado en principios y valores como la independencia, la integridad, la discreción, la responsabilidad, la ilusión, la solidaridad, la transparencia o la participación.
- j) La incorporación de la dimensión ambiental a la actividad académica e investigadora.
- k) El reforzamiento de su proyección externa en la sociedad, en la ciudad, en la provincia y en los ámbitos regional, nacional e internacional.

Se trataba de objetivos a corto, medio o largo plazo, algunos de ellos basados en proyectos en marcha, que requieren en todo momento la participación y el consenso, y que no pueden desligarse del problema financiero y presupuestario.

Como se indicaba en el programa de gobierno, es incuestionable la legitimidad y justicia de la demanda de una mejor dotación como reivindicación permanente, cuyo cauce procedimental lo constituye el Plan Estratégico, destinado a canalizar las actuaciones para alcanzar retos como el fomento del prestigio docente e investigador, la innovación educativa, la competitividad de nuestra investigación, la cooperación interuniversitaria, la modernización de la gestión administrativa, el desarrollo de políticas de integración, el control de calidad de los servicios, la extensión universitaria o la concienciación medioambiental.

En coherencia con las ideas hasta ahora expresadas, la Universidad de Huelva cuenta con una serie de valores que orientan y definen todos sus actos:

- *Excelencia:* Como una constante el trabajo de los docentes e investigadores aspira a tener esta característica con la que queda definido aquel de los mejores trabajos posibles. Esta aspiración engloba igualmente a los servicios que presta la Comunidad Universitaria, así como al trabajo que debe desempeñar el personal de administración y servicios. De esta manera, la Universidad de Huelva, aspira a identificar el trabajo que desempeña en cualquiera de sus ámbitos de actuación como un sinónimo de calidad.
- *Respeto:* A las personas y a las ideas desde el pluralismo y la tolerancia. La Universidad ampara la diversidad de opiniones y pensamiento así como la libertad de cátedra como derecho constitucio-

nal. Este valor lo contempla no sólo en las actuaciones personales de sus miembros, sino también en las actuaciones colegiadas que se realizan desde los órganos de gestión.

- *Formación integral:* En la Universidad de Huelva la formación intelectual y científica debe ir pareja a formación humana, de manera que los jóvenes profesionales que salgan de nuestras aulas cuenten con la formación y el talante humanos adecuados para contribuir al bien social con el ejercicio de valores como la justicia, solidaridad o libertad.
- *Lealtad Institucional:* Por encima de las personas la Universidad de Huelva velará por la Institución que es la que prevalece. Siempre con el respeto, el diálogo y la búsqueda del consenso, los órganos de gestión y de gobierno de la Universidad de Huelva habrán de velar por el bien de la Institución por encima de intereses particulares y personalistas, si bien, deberán igualmente tener la sensibilidad adecuada para amparar y proteger a todos sus miembros siempre que sea posible.

Este documento, presentado por el Consejo de Dirección al Consejo de Gobierno, y en cuya elaboración han participado todos los sectores de nuestra comunidad universitaria, recoge las líneas que definen el Plan Estratégico de la Universidad de Huelva hasta el año 2007. Como no podía ser de otro modo se trata de un documento plenamente dinámico, ya que tanto la Universidad como la sociedad a la que sirve están en continua evolución y cambio.

Es éste, no obstante, un Plan Estratégico abierto a todas aquellas ideas que, provenientes de nuestra comunidad universitaria, así como del exterior de ella, que puedan enriquecerlo. Con todas ellas habrá de llevarse a cabo una profunda reflexión, que nos lleve al consenso, y tras esto, aceptar las metas y objetivos planteados como algo irrenunciable, y que debe guiarnos en nuestro quehacer diario. En definitiva, debemos ponerlo en marcha y llevarlo hasta su mayor nivel de ejecución.

La Universidad de Huelva, comprometida con la sociedad y responsable de los servicios que ésta le demanda, debe asumir como objetivo prioritario para los próximos años el de la calidad. Este concepto debe ser entendido como un factor de progreso y mejora continua en todas sus funciones y actividades universitarias: calidad de la enseñanza, la formación y la investigación, calidad de las infraestructuras, calidad del personal docente y de administración y servicios, calidad de los aprendizajes como corolario de la enseñanza y la investigación. En líneas generales, se puede afirmar que el perfil de la Universidad de Huelva que este plan estratégico plantea, así como los objetivos concretos que habría que alcanzar para consolidarlos en el futuro, responde a los tres criterios de *pertenencia, calidad e internacionalización*, en los que la UNESCO basa la respuesta de las Universidades ante un mundo en profunda transformación.

En los siguientes epígrafes se describen una serie de áreas en las que se ha hecho un análisis previo a la elaboración de objetivos y estrategias de acción concretas, con el fin de detectar y poner de relieve líneas de acción importantes que deberán ser tenidas en cuenta a la hora de plantear intervenciones directas mediante la formulación de objetivos.

B. ÁREAS DE ACCIÓN

B.1.

DOCENCIA

La actual estructura de los estudios universitarios (diplomatura, licenciatura y doctorado), la flexibilidad a la hora de organizar el propio currículum (optatividad, libre configuración...), así como la heterogeneidad de las enseñanzas (títulos oficiales, títulos propios, postgrados) exigen cada vez más la coordinación de las enseñanzas, la interdisciplinariedad de las materias y la gestión unificada de sus procesos administrativos. Se hace imprescindible, pues, tener una visión de conjunto que permita identificar las conexiones existentes entre los diversos tipos de enseñanza, desarrollar una estructura abierta de titulaciones y una política de integración y gestión eficaz.

Asimismo habrá que desarrollar un sistema de información capaz de proporcionar los datos necesarios para el conocimiento, tanto de los recursos aplicados a la enseñanza, a la investigación y a los servicios, como de las actividades desarrolladas y de los resultados logrados. El sistema de información deberá asegurar la producción, regular y fiable de los datos estadísticos relevantes, a partir de las distintas bases de datos de gestión propias y externas, de tal modo que la Universidad pueda asignar y aprovechar más eficientemente sus recursos, al tiempo que garantice la transparencia de la información.

Actualmente la Universidad de Huelva oferta 32 Titulaciones oficiales, dos de ellas, la Licenciatura de Ciencias del Trabajo y la

Diplomatura de Educación Social, iniciadas en el curso 2002/2003. La diversificación de la oferta de Titulaciones, con arreglo a las necesidades sociales, debe ser un objetivo continuo al que no podemos renunciar, en beneficio de nuestros jóvenes y al objeto de mantener, si no incrementar, la demanda de alumnos que desean cursar estudios en nuestra Universidad.

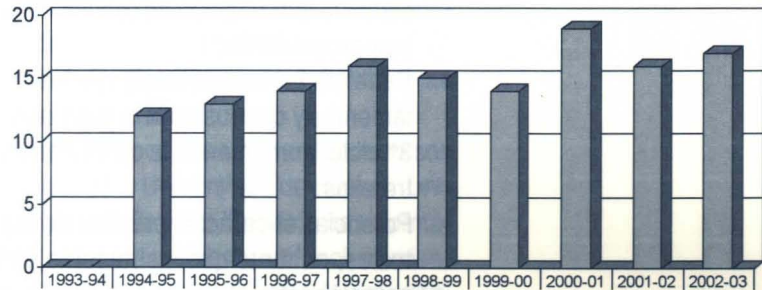
En este ámbito de la formación y estudio la Universidad de Huelva tendrá que seguir los siguientes pasos:

- Dar respuesta a la demanda social, ampliando su oferta en Titulaciones de 1º ciclo y, sobre todo, de 2º ciclo.
- La adecuación de los contenidos de las diferentes materias de cada Titulación al perfil profesional demandado por la sociedad y a los objetivos propuestos en los planes de estudio.
- Adecuar los planes de estudio a las directrices de la convergencia europea, que permitan a nuestros estudiantes la máxima movilidad profesional y permitan la homologación de los títulos.
- La evaluación del profesorado y de todas las Titulaciones y Departamentos en los próximos cuatro años y el apoyo institucional a los planes de mejora que de ella se deriven.
- Impulsar la evaluación institucional y la elaboración de un plan de calidad que sea el mecanismo fundamental para la mejora de nuestra universidad.

En particular, la Universidad de Huelva se enfrenta en los próximos años ante el reto de defender la implantación de más Titulaciones de segundo ciclo, que permitan a nuestros alumnos matriculados en enseñanzas técnicas continuar sus estudios en nuestra Universidad, y que puedan significar un apoyo al desarrollo social y económico de la provincia (es el caso del Ingeniero Informático, o el del Ingeniero Agrónomo). Se necesitan también Titulaciones que permitan el mejor aprovechamiento de los recursos existentes, y que vertebrén así nuestros centros universitarios y respondan a las denominadas Titulaciones básicas, tan necesarias para el progreso de los saberes fundamentales (piénsese en Ciencias Químicas, Biología, Ciencias Sanitarias, Ingeniero Geólogo, Ingeniero de Minas, Ingeniero de Montes, Documentación, Psicología, Filología Hispánica o Filología Portuguesa, o en los segundos ciclos de Antropología y de Ciencias y Tecnologías de los Alimentos), así como Diplomaturas con un nivel de implantación bajo en nuestra Comunidad Autónoma (como Fisioterapia, como Biblioteconomía y Documentación, como la especialidad de Audición y Lenguaje de Magisterio, como Óptica y Optometría o como Nutrición y Dietética).

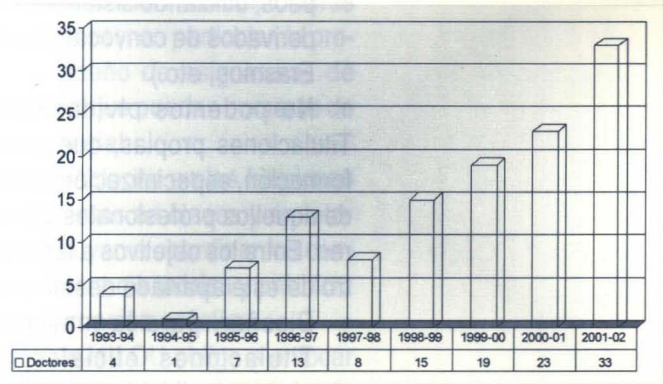
Dentro de este apartado que nos ocupa, hay que resaltar asimismo las enseñanzas de Tercer Ciclo. En la actualidad, se ha llegado, tras diversas vicisitudes, a una oferta prácticamente constante de programas de doctorado, aunque la proporción de programas interuniversitarios e interdepartamen-

tales va en continuo ascenso. En el gráfico siguiente, puede observarse la evolución de la oferta de 3^{er} ciclo de la UHU.



Dicha oferta ha cristalizado en un aumento espectacular del número de tesis doctorales leídas en los últimos cursos académicos, como puede verse en la gráfica que se adjunta.

Número de Programas Ofertados 1994-2003



Número de Doctores (1994-2002)

Como objetivo para el desarrollo futuro de los estudios de 3^{er} ciclo, pueden destacarse:

- Mejorar la calidad de los programas ya implantados.
- Continuar con la promoción de programas conjuntos interdepartamentales e interuniversitarios.



- Mejorar la difusión de la oferta de programas de 3^{er} ciclo de la UHU entre estudiantes de nuestra Universidad y de otras Universidades, fundamentalmente mediante la acreditación de calidad de nuestros programas.
- Redefinir las competencias de los departamentos y centros en la organización del 3^{er} ciclo, aumentando la coordinación entre ellos.
- Potenciar el carácter práctico de los estudios, en tanto que instrumento de preparación laboral.
- Incluir en dicha coordinación a la oficina de Relaciones Internacionales de la UHU, en todo lo relacionado con la admisión de estudiantes extranjeros y la organización de programas de doctorado europeos, utilizando sistemas de financiación derivados de convocatorias europeas (ej. Erasmus, etc.)

No podemos olvidar, asimismo, las Titulaciones propias, que contribuyen a la formación, especialización e incluso reciclaje de aquellos profesionales que así lo requieren. Entre los objetivos a tener presente dentro de este apartado destacarían:

- Diseñar, para la mayor parte de las Titulaciones oficiales, un año de postgrado dirigido a la especialización de profesionales mediante títulos de especialización con reconocimiento docente y precios públicos.
- El establecimiento de una secretaría para las Titulaciones propias que coordine la tramitación y renovaciones de estas Titulaciones, dé apoyo administrativo al

vicerectorado y a los directores y coordinadores de los distintos programas y organice y mantenga el archivo de las Titulaciones y los expedientes de los estudiantes. Funcionalmente debe depender del mismo servicio que el resto de las enseñanzas de la Universidad y localizarse en el mismo lugar, cerca de la oficina de títulos.

- Estimular la implantación de títulos de especialización propios a precios públicos que, con una orientación a la actividad profesional de nuestros licenciados, amplíen la oferta de postgrado.
- La mejora e informatización de los procedimientos de gestión administrativa.
- La mejora continua de los de los títulos propios, así como de los programas de postgrados, masters y expertos, a través de la evaluación de la calidad.
- Fomentar la implantación de diplomas de estudios generales propios de primer ciclo, especialmente en ciencias y lenguas modernas.

Hablar de docencia implica necesariamente hablar de la calidad de la enseñanza y más concretamente de la calidad del personal docente y de la calidad de los aprendizajes.

El prestigio de una Universidad depende en gran medida del prestigio de sus profesores. Si bien en la comunidad científica internacional, este prestigio aparece directamente vinculado a la calidad y trascendencia de sus investigaciones, no podemos olvidar que simultáneamente depende del dominio que el profesor tenga de su materia,

de su capacidad para transmitirla, de su disponibilidad para adaptar nuevas estrategias pedagógicas y revisar constantemente su práctica docente, así como, de su actitud en relación con los estudiantes.

La calidad de la docencia depende en primer lugar del esfuerzo y capacidad del profesorado, por ello, la evaluación y la innovación deben convertirse en los mecanismos que garanticen su mejora. Evidentemente, en el proceso de enseñanza inciden otra serie de factores, especialmente los referidos al número de alumnos por curso o grupo y a las instalaciones y recursos, estos aspectos tendrán que ser contemplados en la política financiera y del profesorado.

La Universidad de Huelva tiene una corta, pero positiva experiencia en la práctica de la evaluación docente a través de encuestas al alumnado. Comenzó de forma experimental en el curso 2000/2001 con la evaluación del profesorado que voluntariamente quiso someterse a ella, en el curso 2001/2002 se ha ido generalizando a todas las Titulaciones evaluadas dentro del Plan Nacional de Calidad. La mejora de este proceso de evaluación (planificación, procedimientos, herramientas, etc.), el evaluar anualmente a todo el profesorado, el contrastar los resultados obtenidos con otras técnicas de evaluación (autoevaluación, evaluación por pares, etc.) serán objetivos prioritarios para los próximos años.

La innovación docente como motor de mejora de la calidad de la enseñanza deberá centrarse, entre otras, en acciones encaminadas a:

- Generar nuevos materiales orientados al incremento de competencias básicas lingüísticas, informáticas o praxeológicas, susceptibles de consolidarse en las programaciones ordinarias de las asignaturas troncales y obligatorias.
- Incentivar los programas de tutorías personalizadas.
- Potenciar y coordinar todos los recursos que posee la Universidad de Huelva: Unidad para la Calidad, Servicio de Informática, etc. para la puesta en funcionamiento de un laboratorio de experimentación, adaptación y contraste de las nuevas tecnologías educativas al servicio del profesorado.
- Fomentar la aplicación de las nuevas tecnologías de la información para el diseño e impartición de materias curriculares a través de Internet y, en particular, la programación y diseño de asignaturas de oferta específica que puedan cursarse de forma no presencial.
- Introducir innovaciones en las funciones y métodos docentes en clases y en tutorías que contribuyan a coordinar los contenidos de la docencia teórica y práctica.
- Potenciar la formación práctica.

La aplicación de la LOU obliga a enfocar la situación laboral del profesorado desde perspectivas diferentes. A través de nuestros Estatutos y nuestros Reglamentos, habremos de adaptar la nueva legislación de modo que se mejoren las condiciones de estabilidad laboral del actual profesorado contratado y se favorezca que las fórmulas de acceso a los cuerpos docentes hagan compatible



la aplicación de criterios rigurosos de selección con el respeto a la autonomía y responsabilidad universitaria.

La reformulación del modelo de plantilla teórica al que nos empuja la nueva ley también conlleva redefinir las obligaciones del profesorado, teniendo en cuenta la diversidad de formas que presenta actualmente la enseñanza universitaria, el valor que entre ellas se concede actualmente a las de carácter más individualizado y el número de estudiantes a los que se presta esa docencia. Junto a ello, el modelo de plantilla habrá de reconocer también la importancia que tiene el cumplimiento de las obligaciones relativas a la investigación y a la gestión universitaria en el conjunto de la actividad del profesorado. Se acometerán las actuaciones que resulten adecuadas para aproximarnos gradualmente a dicho modelo, dentro de los márgenes que se establezcan según el estado de la plantilla real. Por todo ello la presencia efectiva de los docentes en la sede de su departamento, no sólo durante las horas de clase y tutoría, contribuiría a la generación de un mayor y mejor ambiente universitario en los mismos.

Es asimismo necesaria la realización de un estudio complementario del anterior sobre la plantilla de personal docente desde el punto de vista de su dinámica interna, en el que se consideren factores como el de la edad de los actuales profesores, las fechas de incorporación y de previsible retiro por jubilación, a fin de analizar las posibilidades adicionales de reequilibrio de la plantilla que por esta vía se puedan producir, pero tam-

bién las necesidades de incorporación de nuevos docentes e investigadores que puedan reemplazar o complementar a los actuales. El régimen transitorio que establece la Ley Orgánica de Universidades, según el cual los actuales ayudantes podrán permanecer hasta el final de sus contratos en su situación actual, y los actuales profesores asociados durante cuatro años, para posteriormente incorporarse a alguna de las nuevas figuras de profesorado no numerario sin necesidad de salir de nuestra Universidad, y la exigencia a medio plazo de movilidad para quienes sean contratados a partir del próximo año, así como la desaparición del Profesor Asociado a tiempo completo y el requisito de tres años de actividad investigadora posdoctoral para poder pasar a ser Profesor Contratado Doctor, nos fuerzan necesariamente a replantear el modelo de profesorado no perteneciente a cuerpos docentes universitarios, teniendo en cuenta además que en ningún caso podrá sobrepasar el 49% del total del profesorado.

En los últimos años se ha puesto el énfasis en la investigación, que indudablemente es un objetivo y un logro irrenunciable, pero hay que garantizar que este aspecto, básicamente positivo, no deje en un segundo plano la docencia, de la que son beneficiarios inmediatos los estudiantes. Habrá, por tanto que introducir, especialmente en el profesorado en formación y los docentes principiantes una cultura de revalorización de la docencia, ofertándoles una formación en técnicas y recursos didácticos y garantizándoles que su competencia docente será

reconocida, tal y como plantea la LOU, en la carrera profesional.

Pero a nada nos lleva la excelencia docente si además de incidir en la relevancia de la calidad en el profesorado y en la racionalización de los planes de estudio, no se presta la debida atención al alumnado. En este sentido, de modo similar a como lo hacía la Ley de Reforma Universitaria en 1983 la Ley Orgánica de Universidades también recoge la declaración retórica según la cual el estudio es un derecho y un deber de los estudiantes. Procurando dar concreción a esa declaración, los Estatutos de la Universidad de Huelva reconocen una serie de derechos para los estudiantes universitarios, entre los que destacan:

- a) Recibir una enseñanza de calidad.
- b) Disfrutar de las instalaciones adecuadas y los medios materiales para la realización de las actividades académicas.
- c) Conocer el sistema y los criterios de evaluación de sus conocimientos con anterioridad a la realización de las pruebas.
- d) Recibir una evaluación objetiva.
- e) Ejercer los recursos precisos, dentro de un sistema de impugnaciones, como garantía de objetividad y ecuanimidad de las evaluaciones.
- f) Disfrutar de becas y ayudas según el nivel de renta y el expediente académico.
- g) Elegir a sus representantes y participar en los diferentes órganos de gobierno.
- h) Efectuar estancias en empresas, organismos e instituciones para completar su formación.
- i) Participar en el control de calidad de la docencia.

En sintonía con Estatutos como el de nuestra Universidad, el Título VIII de la Ley Orgánica de Universidades pretende avanzar tras la mencionada referencia retórica al derecho al estudio universitario, estableciendo una serie de medidas concretas como el estudio en la Universidad escogida, la igualdad de oportunidades en el ingreso en los centros y en el ejercicio de los derechos académicos, la orientación universitaria, la libertad de expresión, de reunión y de asociación, y, particularmente, la garantía de sus derechos mediante la actuación del Defensor Universitario.

Efectivamente, es fundamental que los avances en la calidad docente a los que se ha hecho antes referencia repercutan de forma directa en beneficios para el estudiante, y ello será posible siempre que se facilite la incorporación del alumnado de nuevo ingreso creando cauces de conexión con los estudios de bachillerato, que se le oriente académica y profesionalmente a lo largo de sus estudios, que los centros dispongan de la adecuada infraestructura docente, que en las Facultades, Escuelas y Departamentos se incentive la participación de los alumnos, que las eventuales reformas de Planes de Estudio se adecuen a las posibilidades de cursar las enseñanzas, que se amplíe y desarrolle el uso de las nuevas tecnologías, que se disponga de fondos bibliográficos requeridos, etc.

El acceso del alumnado a una formación integral más completa obliga a hacer hincapié en la importancia de conseguir unos currículos que abarquen facetas hetero-

géneas y complementarias, que a la vez que tienden a adaptarse a las exigencias del mercado responden a la necesidad de una formación básica que garantice que la inserción socio-laboral no se logre a costa de una merma deontológico-profesional. La oportunidad de acceder a prácticas en empresas o a bancos de información y demanda de empleo de titulados universitarios, o de disponer de asesoramiento en el proceso de búsqueda y solicitud de empleo, debe combinarse con la participación en la oferta cultural universitaria, con el uso de los servicios asistenciales para estudiantes con problemas específicos y de los programas de motivación de rendimiento en el estudio, o con la práctica deportiva en las instalaciones de la Universidad.

Asimismo, habrá que procurar que los alumnos sean conscientes de las oportunidades que poseen para participar en programas de movilidad internacional de forma que puedan cursar y completar una parte de sus estudios en centros universitarios extranjeros; habrá que imaginar herramientas para incitarlos al pleno disfrute de las instalaciones bibliotecarias, dotadas de equipamientos informáticos que permiten acceder a las principales fuentes de información a nivel mundial; y, desde luego, habrá que motivarles para que participen en la defensa general de los intereses del alumnado a través de los mecanismos de representación en sus órganos básicos y en Departamentos, Juntas de Facultad y Escuela, Consejo de Gobierno, Claustro y Consejo Social.

B.2

INVESTIGACIÓN

Dentro de las actividades de la comunidad universitaria, es incuestionable que la investigación ocupa un lugar primordial. Debe subrayarse que la producción científica de la Universidad va a ser considerada como un índice fundamental para definir la calidad de ésta.

La Universidad de Huelva se ha comprometido desde su nacimiento con la investigación de calidad contrastada. En adición a esto, la UHU debe promover la interdisciplinariedad investigadora como ha sido reconocido explícitamente en recientes Programas Marco de la Unión Europea en diversas áreas prioritarias. Así, donde sea posible, deberán fomentarse los contactos entre gru-

pos de investigación de diversas áreas de la UHU, para estimular la realización de proyectos de investigación conjuntos.

La producción científico-tecnológica de los grupos de investigación de la UHU, ha experimentado un crecimiento exponencial en los últimos años, como se refleja en la siguiente figura, donde se presenta la evolución del número total de publicaciones científicas por año en revistas de prestigio internacional reconocido (SCI).

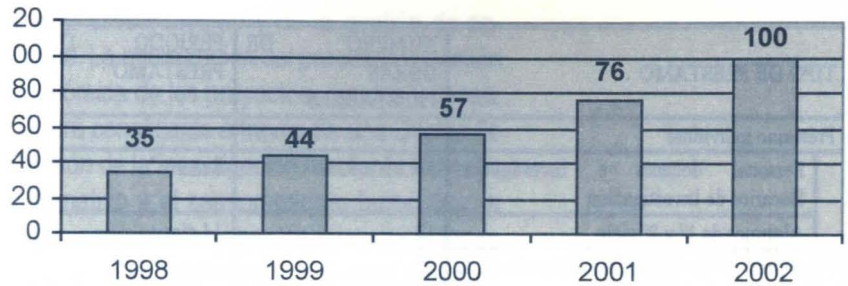
El esfuerzo investigador en Ciencias Sociales y en Humanidades está recibiendo también un reconocimiento a través del creciente número de proyectos de investigación concedidos durante los últimos años en esas

áreas. Dicho esfuerzo debería estimularse a través de su promoción en programas propios de investigación.

Como se resaltaba en el programa de gobierno para la primera legislatura ordinaria del actual Rector, el Plan Propio de Investigación de la Universidad de Huelva debe tener como primer objetivo la complementariedad con los planes autonómico, nacional y europeo, complementariedad que debe abarcar: ayudas a grupos de investigación consolidados y financiación de proyectos presentados por grupos no consolidados con objeto de impulsar su participación en convocatorias públicas y competitivas, o de nuevos grupos de investigación. Estos objetivos están siendo ya parcialmente cubiertos por el Plan Propio de la UHU.

No obstante, es indudable que para un adecuado desarrollo de la actividad investigadora de la UHU, los fondos asignados al Plan Propio son escasos. Así, se echa en falta el mantenimiento de un programa de becas predoctorales propias de la UHU. Dicho programa, que para ser efectivo debería incluir un gran número de las áreas de conocimiento en los que se incluyan los grupos de investigación de la UHU, es altamente costoso desde el punto de vista de su mantenimiento y continuidad, por lo que sería necesario consolidar una financiación estable y significativa.

El apoyo institucional a la investigación debe repercutir en una mejora del equipamiento y financiación de los Servicios Centrales de I+D, de forma que se facilite el uso, por parte de los grupos de investigación, de



técnicas que, por su alto precio, le estarían vedadas. Dicha financiación debe incluir de forma significativa la formación y contratación de técnicos especializados, lo que haría posible una mejora del servicio tanto en calidad y disponibilidad temporal, y la creación de Unidades Especializadas de Investigación, que engloben las infraestructuras existentes y los expertos de las diversas especialidades, dotándolas con una estructura virtual que permita un mejor servicio.

Además, el apoyo a los grupos de investigación no será la única finalidad de estos servicios, sino que la dedicación de la Universidad de Huelva a la sociedad debe necesariamente traducirse en una oferta de servicios científico-tecnológicos en áreas diversas, pero que deberían incluir, obligatoriamente, campos como el agroalimentario o, especialmente, el químico o medioambiental, tal como se subrayó en la Ley de Creación de la Universidad de Huelva.

En la actualidad, la noción de fuente de investigación es muy distinta de la tradicional como consecuencia de la irrupción de las nuevas tecnologías. Sin embargo, sería un error infravalorar la relevancia que hoy en día sigue teniendo la Biblioteca

Número de artículos en revistas recogidas por el ISI (institute for Scientific Information) con autores de la UHU

TIPO DE PRÉSTAMO	NÚMERO DE OBRAS PRESTABLES	PERÍODO DE PRÉSTAMO
Préstamo individual		
Personal docente e investigador, Becarios de Investigación	50	6 meses*
Alumnos de 1º y 2º ciclo	12	14 días
Alumnos de postgrado, Becarios de Colaboración y PAS	25	2 meses*
Otros	5	14 días
Préstamo de manuales	1	1 intervalo de cierre de la BUH
Préstamo de fin de semana	Computable con el nº de préstamos de otro tipo	Fin de semana
Préstamos excepcionales	Por determinar	Por determinar
Préstamos en depósito	Por determinar	Por determinar

Régimen de préstamo de la BUH.

Universitaria como motor de la investigación. Sí es cierto que el concepto de biblioteca como colección física de libros y revistas que se guarda en ella se ha ampliado para configurarse como centro que aglutina los medios que proporcionan a los usuarios de la comunidad universitaria el acceso a los recursos de información que necesitan.

De acuerdo con ello, resulta también preciso en este caso replantear las estrategias, que pasan por la adaptación a las nuevas realidades y demandas. Es importante la capacidad para tomar medidas relativas a la ampliación gradual de los horarios, sobre todo en periodo de exámenes, al estudio del uso que se hace de los distintos servicios y horarios, a la atención a las necesidades de mobiliario y a la habilitación de las instalaciones necesarias para los materiales que requieran un tratamiento especial y a la re-

novación del parque informático. A la vez, deben analizarse las necesidades de plantilla para aquellas bibliotecas en las que se detecten carencias, debe fomentarse la participación y el aprendizaje de estudiantes en las bibliotecas, debe mejorarse la comunicación entre todo el personal a través de reuniones y comisiones de trabajo, y debe diseñarse un plan permanente de formación y actualización del personal para que responda a las nuevas tendencias en atención al público e información especializada, organización de servicios y sistemas de calidad. Tampoco debemos olvidarnos de mantener una relación estrecha con otras bibliotecas, compartiendo si es posible algunos recursos. Dentro de los avances tecnológicos de este momento, es más que posible el acceso a nuestros recursos a través de la Web. Dentro de la mejora del servicio, es de destacar el esfuerzo realizado, y que queda por realizar de cara a conseguir que el plazo entre la petición de material y su puesta a disposición de los lectores sea reducido.

Promover la transferencia de resultados de la investigación universitaria a las empresas es esencial para mejorar la eficiencia del sistema de ciencia y tecnología. A pesar de la mejora general de la efectividad del sistema, los logros conseguidos por la OTRI de la UHU se han visto mermados porque se han desvirtuado los objetivos inherentes al funcionamiento de estas oficinas, al habersele asignado tareas de gestión colaterales con su actividad, como consecuencia de la escasez de personal administrativo ligado a las tareas de gestión de la

investigación, resultado lógico de la paupérrima financiación pública de la UHU. Así, la OTRI es por definición un centro de innovación y transferencia tecnológica, no sólo al servicio de la propia comunidad universitaria, sino también al servicio de las pequeñas, medianas y grandes empresas, destinado a fomentar la innovación mediante transferencia tecnológica. De este modo las empresas deberían encontrar en la Oficina un servicio de consultoría, integrado en el ambiente investigador de la Universidad, y destinado a recoger necesidades de las empresas, analizar soluciones, gestionarlas y garantizar su realización. La misión fundamental de la OTRI se enfocará pues a identificar las necesidades de las empresas en I+D y su posible respuesta por parte de los investigadores de la Universidad de Huelva, en el contexto de la necesaria coordinación con el Vicerrectorado de Investigación.

Así pues, desde el punto de vista técnico, la OTRI deberá dedicarse fundamentalmente a la identificación de las necesidades empresariales y a su posible satisfacción por nuestros profesores, tarea que tendrá su complemento desde el punto de vista de la gestión en la tramitación de los contratos, del correspon-

diente asesoramiento y de la gestión de patentes. La optimización del proceso de gestión económica de los proyectos, ayudas y becas, deberá canalizarse a través de una Oficina de Gestión de la Investigación mediante el apoyo informativo y el asesoramiento burocrático a los investigadores sobre las convocatorias de los diferentes organismos, así como la elaboración de las bases de datos y de la memoria anual de investigación.

Finalmente, es de gran importancia responder a la necesidad de promoción de Institutos de investigación asociados a nuestra Universidad que respondan a las características socioeconómicas de la provincia de Huelva, para lo cual es preciso la creación de grupos de investigación conectados temáticamente con tales características, o que puedan reciclarse hacia las correspondientes áreas de trabajo.

En todo caso, es indudable que la profundización en estas estrategias relacionadas con la investigación exigen, quizás más que en ningún otro caso, un crecimiento de los ingresos económicos, y en particular una apertura de las vías a través de las cuales se pueden lograr recursos.

Desde su creación, la Universidad de Huelva ha hecho un ingente esfuerzo para desarrollar unas infraestructuras acordes con el impulso derivado de su vocación docente, investigadora y de servicio hacia la sociedad onubense. Hoy, la Universidad de

Huelva cuenta con numerosas instalaciones modélicas donde se desarrollan las actividades que la definen como una Universidad emprendedora, dinámica e integrada en su entorno humano, sociocultural y medioambiental.

B.3.

INFRAESTRUCTURAS

No obstante, el dinamismo al que hemos hecho referencia y la asunción de que la calidad debe definir todas las actuaciones, fuerza a la Universidad de Huelva a desarrollar una política de planificación e infraestructuras que respondan al reto que representa el paso de una Universidad joven a una Universidad madura, donde sus integrantes (profesores, alumnos y personal de administración y servicios) encuentren un medio óptimo y estable para desarrollar las muy diversas actividades que deben validar a la Universidad de Huelva como una Universidad de progreso, satisfaciendo así las exigencias cada vez mayores de la sociedad onubense en materia de educación y formación superior y, simultáneamente, generando las condiciones de excelencia necesarias para desenvolverse con éxito en el ámbito universitario autonómico, nacional e internacional.

En la actualidad, la Universidad de Huelva cuenta con una diversidad de campus dispersos y no claramente definidos derivados de las actividades desarrolladas a lo largo de los pasados años. Desde un punto de vista funcional y operativo, en necesaria la definición precisa de unos espacios docentes, de investigación, de servicio y de gestión. Este objetivo, ya en vías de cumplimiento, se ha de traducir en el denominado modelo de tres campus: el Campus de El Carmen, el Campus de La Rábida y el Campus de La Merced.

El *Campus de El Carmen* tiene una situación privilegiada en el entorno urbano de la ciudad de Huelva. Su nacimiento, su de-

sarrollo y su vocación lo definen como un campus abierto, integrado plenamente en la ciudad. Esta integración, fruto de la estrecha colaboración entre el Ayuntamiento y la Universidad, se ha traducido en un diseño innovador del campus, en el que las barreras físicas han desaparecido como símbolo de la actitud de servicio de la Universidad para y por los ciudadanos de Huelva. La puesta en servicio de una línea de autobús que discurre a lo largo campus es un ejemplo más de la relación inequívoca de amistad entre la ciudad y su Universidad. Sin embargo, el diseño de campus abierto genera una serie de problemas que deben resolverse y que tienen relación con la seguridad vial, seguridad de las instalaciones y seguridad de los equipamientos. Al respecto, es necesario realizar las gestiones oportunas con los responsables de las Áreas de Urbanismo, Vivienda y Medio Ambiente y de Seguridad y Tráfico del Excmo. Ayuntamiento de Huelva para alcanzar las soluciones más adecuadas, sin que repercutan en ningún momento en el concepto de integración del campus. En estas gestiones también deben estar implicados los Decanos y Directores de los centros ubicados en el campus. Por su parte, el Ayuntamiento lleva a cabo un conjunto de acciones que ennoblecerán los accesos al campus y a la ciudad. Así, la Universidad de Huelva se convertirá en la referencia inicial de la ciudad de Huelva para todos sus visitantes. También, el Ayuntamiento en colaboración con la Universidad desarrolla un conjunto de infraestructuras internas (como el Paseo de las Ciencias y de las Artes) que

han de servir para estrechar los lazos de comunicaciones entre ambas administraciones públicas y que permitirán a todos los ciudadanos disfrutar de unas instalaciones urbanas modélicas situadas en el entorno universitario. Las instalaciones deportivas del Saladillo, anexas al Campus de El Carmen, también representan un ejemplo de integración entre la ciudad y la Universidad. La vocación de colaboración entre el Ayuntamiento y la Universidad de Huelva también tienen su exponente en el proyecto (de inmediata ejecución) del Centro de Investigaciones Agroalimentarias.

El Campus de El Carmen alberga ya en la actualidad una variedad de instalaciones destinadas a impartir estudios de Ciencias Experimentales, Ciencias Sociales, Ciencias Jurídicas, Ciencias de la Educación y Humanidades. Además cuenta con una variedad de edificios destinados a la docencia (dos maxiaularios de uso general y un aula de informática) y diversos servicios de atención a la comunidad universitaria y a la población en general (biblioteca, servicios centrales de investigación, servicio de infraestructura, servicio de informática y comunicaciones, pabellón deportivo, etc.) Queda pendiente una serie de actuaciones encaminadas a habilitar espacios públicos (jardines, accesos, etc.), deportivos (campos abiertos para la práctica de ciertos deportes), y la sede de la futura Facultad de Ciencias de la Salud que albergará lo que es hoy la Escuela Universitaria de Enfermería y otras Titulaciones relacionadas con el campo de la salud. También se está rediseñando el Pabellón 7 con

objeto de que albergue las nuevas instalaciones del Observatorio Local de Empleo, los servicios de la Unidad de Calidad y otros de utilidad para grupos de investigación de la Universidad. Asimismo, el Campus de El Carmen deberá acoger la futura sede del Rectorado y de los órganos de gobierno, de representación y administrativos de la Universidad de Huelva.

En el Campus de El Carmen también se localiza el Servicio de Infraestructura. Las necesidades del mismo obligan a un futuro traslado que albergará tanto las dependencias propias del Servicio de Infraestructura como otras anexas y necesarias (especialmente almacenes). La sede actual del Servicio de Infraestructura es idónea para albergar una guardería infantil, al servicio de los trabajadores -padres y madres- de nuestra Universidad.

En general, se considera oportuno que los edificios del Campus de El Carmen tengan una finalidad inequívoca y claramente definida. Al respecto se harán los estudios oportunos para que, especialmente, el edificio Marie Curie contenga exclusivamente dependencias propias o ligadas a la investigación, trasladando otros servicios o dependencias actualmente ubicadas en el mismo a sedes más adecuadas. Las actuaciones en el edificio Marie Curie no sólo deben ir encaminadas hacia la redistribución de los espacios sino que deben incluir un proceso de ejecución y mantenimiento de las infraestructuras necesarias para la instalación y uso óptimo de instrumental científico de altas prestaciones. Igualmente, se elaborará un

proyecto para instalar en los sótanos de la Facultad de Ciencias Experimentales un futuro Instituto de Investigación que agrupe e integre a los diversos grupos de investigación que desde los Departamentos ubicados en dicha Facultad y otros de la Universidad de Huelva desarrollen estudios básicos y aplicados en torno a los problemas medioambientales de la ciudad y de la provincia de Huelva, de acuerdo con la definición que se estableció en el documento de creación de la Universidad de Huelva.

Quedan en fin por desarrollar una serie de aspectos relacionados con la urbanización del campus. Así, por ejemplo, es constatable la necesidad de adecuar más zonas de aparcamiento, en particular en las proximidades del comedor universitario, y del maxiaulario Galileo. También es necesario habilitar los accesos a los aparcamientos traseros de la Facultad de Ciencias Experimentales.

El *Campus de La Rábida* albergará los centros de carácter tecnológico (Ingenierías Superiores e Ingenierías Técnicas) de nuestra Universidad. Su especial ubicación en un marco natural claramente definido y la presencia de ciertos módulos edificadas según un hermoso modelo arquitectónico tradicional, lo convierten en un ejemplo de integración con el entorno desde el respeto a nuestra cultura y al medio ambiente. Por tanto, todas las actuaciones del sector de infraestructuras deben asumir estas premisas básicas. No obstante, es evidente la necesidad de modernización del campus, en paralelo con el desarrollo del Campus de

El Carmen. Parte de las actuaciones encaminadas a dicha modernización ya han sido finalizadas o están en fase de realización, como el edificio maxiaulario, el comedor universitario, las instalaciones de laboratorios y anexos dedicados a las actividades docentes y de investigación en el campo agroforestal y ganadero, los laboratorios docentes de ingeniería química, o el aula de informática. Sin embargo, hay un conjunto de edificios que se encuentran en un estado de conservación deplorable, siendo necesario un conjunto de acciones urgentes, que deben quedar reflejadas en este Plan Estratégico.

Inicialmente, las actuaciones deben planificarse sobre la base de un estudio urbanístico que conduzca a una racionalización de los espacios del campus (espacios docentes, de investigación, de servicios) y de las vías de intercomunicación entre éstos. Para ello, es necesaria la Redacción del Plan Especial de La Rábida, que permita clasificar y calificar todo el campus, ejecutando a continuación las obras de nueva edificación y de remodelación, reubicación y ampliación de las instalaciones ya existentes. Entre dichas actuaciones se incluyen la reubicación y centralización de las sedes departamentales, la distribución racional del edificio que actualmente acoge las enseñanzas de formación profesional y la construcción de una biblioteca tecnológica. Igualmente deben mejorar los accesos internos a las variadas dependencias del campus, y establecerse un convenio con las autoridades pertinentes a efectos de

mejorar las comunicaciones (físicas y funcionales) entre la ciudad de Huelva, en general, y el Campus de El Carmen, en particular con el Campus de La Rábida, la separación física de ambos campus no debe ser óbice para que se fomente un desarrollo equilibrado de éstos, ni presentar inconvenientes para que sus actividades docentes, de investigación, de servicio y de gestión se realicen en paralelo, en un modelo integrado, ni ser un obstáculo para el desplazamiento de profesores, alumnos o personal de administración y servicios.

El *Campus de la Merced*, por último, debe desarrollarse en función de su sentido ornamental y patrimonial de la ciudad de Huelva. Esto obliga a una serie de actuaciones especiales (ya en vías de realización) en las que se respete escrupulosamente sus especiales cualidades. El Campus de la Merced, que actualmente acoge los estudios de Ciencias Empresariales, es el marco idóneo para la realización de actividades socio-culturales de diversa índole: se hace hincapié de nuevo en la definición de un modelo de Universidad abierto que satisfaga las exigencias de su entorno humano, con una vocación de servicio para y por la sociedad que la nutre y que le da sentido.

El desarrollo equilibrado del modelo de tres campus exige, en fin, una optimización de los contratos de suministro, el establecimiento de un nuevo modelo centralizado de mantenimiento preventivo de los bienes inmuebles de la Universidad, la implantación de energías alternativas de bajo coste y respetuosas con el medio ambiente y la potenciación de las actuaciones de las comisiones de seguimiento de los planes y proyectos de urbanización. Es también evidente que la implantación de nuevas y necesarias Titulaciones de acuerdo a las expectativas de la Comunidad Universitaria exigirá la adecuación de los campus en el sentido de ampliación de las instalaciones existentes y de la construcción de nuevos edificios y de los servicios anejos que sean necesarios.

Las actuaciones referidas en los párrafos anteriores exigen un extraordinario esfuerzo inversor y de actuaciones, pero también una serie de procedimientos de planificación y ejecución que deben ser validados oficialmente, con el objeto de que la calidad sea el principal referente de las actuaciones de la Universidad de Huelva. Al respecto, es un objetivo inmediato del Vicerrectorado de Planificación e Infraestructura la obtención de la certificación de los Sistemas de Gestión de la Calidad, de acuerdo con la Norma UNE-EN ISO 9001-2000.

B.4.

Tradicionalmente se entiende por relaciones institucionales todas aquéllas mantenidas por la Universidad con otras instituciones, Universidades, empresas, fundaciones, asociaciones y organizaciones con la finali-

dad de potenciar las actividades conjuntas en los campos considerados de interés común. Junto a la docencia y a la investigación, la extensión y promoción de la cultura y las relaciones entre la comunidad univer-

RELACIONES CON LA SOCIEDAD

sitaria y la sociedad es una tercera vertiente fundamental de los objetivos de la Universidad.

El conjunto de posibilidades que abarcan las relaciones institucionales potencia el campo de actuación universitario y obliga a coordinar esfuerzos para que los frutos de tales relaciones vayan creciendo progresivamente. Como institución al servicio de la sociedad, la Universidad de Huelva debe convertirse en el instrumento más eficaz de transformación y progreso social, mostrándose particularmente sensible a las demandas y necesidades de la propia comunidad universitaria y de su entorno social, impulsando las actividades extraacadémicas que mejoren la posición de nuestros universitarios en la sociedad, y encauzando la actualización de los conocimientos que se imparten en nuestras aulas. El potencial humano y estructural de la Universidad debe quedar al servicio de las necesidades socioculturales de la comunidad universitaria y de la sociedad en general, lo que implica la necesidad de coordinar las actuaciones programadas por nuestros centros y departamentos y la mejora de los canales informativos para que se difundan adecuadamente. Asimismo, el fomento del contacto de los universitarios con los grupos económicos y sociales que vertebran nuestro contexto repercutirá indudablemente en su preparación y, en última instancia, en su inserción laboral. Estas ideas pueden materializarse mediante acciones encaminadas a:

- Mantener relaciones beneficiosas para nuestra comunidad universitaria con las

más importantes instituciones públicas y privadas que actúan en nuestra comunidad autónoma, llegando a acuerdos que nos ofrezcan la posibilidad de intensificar nuestras relaciones con la sociedad y estableciendo convenios con los sectores sociales y económicos más relevantes.

- Apoyar la realización de prácticas en empresas por parte de estudiantes, estableciendo relaciones con las empresas interesadas en ofrecer prácticas para alumnos de últimos cursos de licenciatura o diplomatura, así como para los recién titulados. Es importante destacar la estrecha colaboración en ese sentido con las industrias del Polo industrial y químico de Huelva.
- Apoyar la inserción laboral de los recién titulados de la Universidad de Huelva, ya sea por cuenta ajena o por cuenta propia, estableciendo convenios con empresas o instituciones que puedan incorporar a sus plantillas a estos recién titulados, función para la cual será de primordial importancia el papel del Consejo Social de la Universidad.
- Apoyar el inicio de relaciones estables y provechosas con instituciones y empresas directamente relacionadas con las nuevas enseñanzas que se están ofreciendo en nuestra Universidad, priorizando la firma de convenios con empresas pertenecientes o directamente relacionadas con nuestras enseñanzas.
- Incrementar las relaciones con empresas e instituciones de sectores punta de generación de alto valor añadido, priman-

do las relaciones con los sectores tecnológicamente más avanzados.

- Abrir aún más los canales de información a las empresas sobre la labor investigadora de la Universidad y su aplicación práctica.
- Tender a que las instituciones, empresas y organismos apoyen de forma permanente las actividades organizadas por la Universidad de Huelva, estableciendo convenios-marco o convenios específicos que recojan, formalicen y mantengan estos apoyos.
- Fomentar las relaciones con la sociedad, potenciando canales e instrumentos de relación eficaces entre la Universidad de Huelva y su entorno, identificando las necesidades y demandas de la sociedad que favorezcan la transferencia de conocimientos, y transmitiendo de manera efectiva los retos universitarios en la sociedad actual y la singularidad de nuestra Universidad para hacerles frente.
- Favorecer programas de desarrollo social, cultural y científico dirigidos a promover la ciencia y la cultura en el ámbito de las personas de avanzada edad, contribuyendo a mejorar las relaciones intergeneracionales como forma de dinamizar la participación social en la vida onubense, en concreto a través de la potenciación del Aula de Mayores y de la Experiencia mediante el aumento de las instalaciones y personal dedicados a su gestión.
- Desarrollar y potenciar la Fundación de la Universidad de Huelva, como órgano decisivo no sólo en el área de relaciones

con la sociedad sino en el desarrollo de conexiones productivas con la comunidad en general, y con el mundo empresarial en particular.

- Comunicar de manera efectiva la oferta docente e investigadora de la Universidad de Huelva, estableciendo contactos periódicos con los partidos políticos, sindicatos, asociaciones empresariales y profesionales, y en general con los ámbitos sanitario, educativo, cultural y laboral onubenses, destinados al desarrollo de la investigación, la docencia y el asesoramiento.
- Potenciar la presencia de la Universidad de Huelva en Internet, incluyendo en su web páginas que, además de informar, permitan sugerir y obtener contestaciones inmediatas.

La necesidad de la Universidad de estrechar lazos de unión con las instituciones de su entorno está por otra parte interconectada con la propia estructura de los servicios universitarios, en cuyo desarrollo y profundización es imprescindible un avance paralelo. La Universidad de Huelva asume su deber de prestar un servicio público de calidad, tanto a los miembros de la comunidad universitaria como al resto de usuarios, lo que incluye un amplio abanico de posibilidades complementarias a la propia docencia e investigación, que se concretan en servicios como la Biblioteca Universitaria, el Servicio de Publicaciones, el Servicio de Lenguas Modernas, la Oficina de Relaciones Internacionales, el Servicio de Orientación e Información para el Empleo y el Autoempleo, el

Servicio de Atención a la Comunidad Universitaria, la Coordinación de actividades culturales o el Servicio de Actividades Deportivas. Una vez que todos estos servicios ya están en pleno funcionamiento, la mejora de sus prestaciones y de su productividad, constituye el siguiente reto.

La Biblioteca Universitaria constituye un servicio esencial de apoyo a la actividad docente e investigadora. La Universidad de Huelva apuesta por la consolidación y el crecimiento, tanto en sus fondos como en sus instalaciones, de la Biblioteca Central en el Campus de El Carmen, y de una Biblioteca de orientación más tecnológica en el Campus de La Rábida, biblioteca esta última que habrá además de albergar el proyectado Centro de Documentación para el Desarrollo Socio-Económico de la Provincia de Huelva y Sur de Portugal. Este servicio gozará siempre de las prioridades necesarias y medios adecuados para posibilitar un uso ágil de sus fondos y una apertura ininterrumpida durante los siete días de la semana y las 24 horas del día. Es asimismo importante facilitar todos los medios técnicos necesarios para poder acceder a cualquier fondo bibliográfico con independencia del soporte en el que se encuentre. Junto a las Bibliotecas, las Facultades y Escuelas habrán de contar con salas de lectura, de dotación bibliográfica limitada, adecuadas al número de estudiantes matriculados, debiendo cada centro poner los medios necesarios para mantener en ellas un ambiente de recogimiento y de estudio compatible con la habilitación de zonas reservadas para trabajos en grupo.

Respecto al Servicio de Publicaciones, la calidad y el rigor científico en la selección de los trabajos editados es el objetivo básico de su Consejo Editorial, que velará asimismo por la efectiva distribución y publicidad de los fondos editados. Especial importancia tendrán en todo caso aquellos trabajos relacionados con la provincia de Huelva o con temas que le afecten más directamente. No habrá que olvidar la importancia de potenciar el intercambio de revistas científicas, que permitirá un enriquecimiento científico al tiempo que una difusión de nuestra producción en todos los países.

Otros servicios universitarios fundamentales son el Servicio de Lenguas Modernas, la Oficina de Relaciones Internacionales, el Servicio de Orientación e Información para el Empleo y el Autoempleo, y las Oficinas de Información. El Servicio de Lenguas Modernas tiene como función la impartición de la enseñanza de los idiomas modernos, que debe ir acompañada de la introducción de los idiomas en los planes de estudio de algunas de las Titulaciones regladas al objeto de completar la formación de los estudiantes, haciendo particular hincapié en la lengua portuguesa en tanto que pauta de referencia para la comunidad universitaria onubense, así como en la lengua italiana, lengua universal de cultura.

La Oficina de Relaciones Internacionales deberá servir para que el profesorado de la Universidad de Huelva potencie la participación de estudiantes en los programas de intercambio internacional, de forma prioritaria con los países de la Unión Europea e

Iberoamérica, y para canalizar la participación de nuestra Universidad en los títulos compartidos con Universidades extranjeras, en el Doctorado Europeo, en las Redes Internacionales de docencia e investigación y, en general, en el proceso de convergencia educativa europea e iberoamericana. El nuevo contexto internacional y la globalización del mercado conllevará un mayor acercamiento de los pueblos, con lo que los programas de intercambio deberán reforzarse mediante becas de estancias en el extranjero para completar estudios. Los programas de becas ERASMUS, SÉNECA, INTERCAMPUS, son ya una realidad, cuya plena evolución enriquecerá enormemente la formación de nuestros estudiantes y docentes, y la de aquellos que nos visiten.

El Servicio de Orientación e Información para el Empleo y Autoempleo se articula a través del asesoramiento al estudiante y las prácticas de empresa: la introducción al mercado laboral es uno de los grandes problemas con los que los estudiantes se encuentran al término de su etapa de formación académica, por lo que a través de este servicio la Universidad de Huelva quiere facilitar este paso decisivo en la vida de los jóvenes proporcionando la formación adicional necesaria. Junto a estas actuaciones la Universidad de Huelva potenciará la realización de prácticas en empresa como el principal medio para que los estudiantes conozcan la vida laboral en función de la preparación que adquieren durante la carrera.

Por último, el Servicio de Atención a la Comunidad Universitaria se erige como el

punto neurálgico de difusión de la información al alumnado en todo lo relacionado académica, cultural y deportivamente con la vida del estudiante. Este servicio se ve complementado con la labor que desempeñan las Oficinas de Información al Estudiante que se encuentran repartidas por todos los campus y con la tarjeta electrónica universitaria (TUO), que permitirá el acceso a información propia relativa a calificaciones o expedientes, además de servir de vehículo directo de recepción informativa general.

En cuanto a las actividades culturales y deportivas, aunque no forman necesariamente parte del aprendizaje reglado para la obtención de un título académico que faculte para el ejercicio de una profesión intelectual, contribuyen indudablemente a la formación profesional y se interconectan con las actividades docentes.

Las manifestaciones culturales surgen de la creación espontánea y de la iniciativa institucional, pudiendo tener su origen en individuos y asociaciones, o en departamentos, centros o el propio Rectorado, que ofrece infraestructura para su difusión y enmarca las actividades en formatos existentes o creados específicamente. La cultura se manifiesta socialmente, y por ello las decisiones sobre las iniciativas individuales son tomadas de modo colegiado, para así lograr el consentimiento colectivo que favorece la participación. Por eso, igualmente, es tarea de todos los miembros de la comunidad universitaria fomentar un ambiente cultural dinámico y una elevada valoración de las actividades culturales como vehículo de formación humana.

Las actividades culturales, físicas y deportivas son medios para que los participantes aprendan conocimientos científicos, artísticos y técnicos no forzosamente profesionales, adquieran los valores inherentes al ejercicio físico y disfruten de ocio creativo, logrando un desarrollo intelectual y físico integral, siendo así que los conocimientos técnicos estrictamente profesionales tienden a estar excluidos de la actividad extracurricular. El objetivo de estas actividades es contribuir a la formación profesional y humana de las personas y ayudar al desarrollo de las capacidades humanas intelectuales y físicas estimadas valiosas por nuestra sociedad. Así lo reconocía la LRU en su primer artículo al mencionar entre las funciones de la Universidad al servicio de la sociedad "la extensión de la cultura universitaria", y así se reitera en la LOU, que también en su primer artículo señala que una de las funciones de la Universidad al servicio de la sociedad es "la difusión del conocimiento y la cultura a través de la extensión universitaria y la formación a lo largo de toda la vida".

La vertiente humanista de las actividades

culturales universitarias rebasa la dimensión meramente profesional incidiendo en la relevancia de favorecer una formación humana integral. Al no dirigirse exclusivamente a la comunidad universitaria, son además parte de la proyección externa de la Universidad sobre la sociedad.

La interconexión entre las actividades culturales y la enseñanza reglada se refuerza cada vez más, teniendo en cuenta que la libre configuración en el currículum conduce a títulos que facultan para el ejercicio de una profesión intelectual, incluyendo la posibilidad de otorgar créditos académicos a los participantes en algunas de las actividades. La ordenación académica se entrelaza así con la extensión cultural, y buena prueba de ello es la reciente adaptación de la Normativa sobre Cursos de Extensión Cultural a la última modificación del Reglamento regulador de los requisitos para la obtención de créditos de libre configuración, en particular para armonizar y homogeneizar las características y modalidades de los cursos.

B.5.

COMPROMISO CON EL MEDIO AMBIENTE

Como institución pública, la Universidad debe asumir un papel de relevancia como elemento fundamental de progreso en el respeto al medio ambiente. Por ello, incorporará medidas adicionales tendentes a la mejora de la calidad y seguridad ambiental en el campus. Precisamente haciendo referencia al compromiso de la Universidad de Huelva con el medio ambiente terminaba el programa

de gobierno del actual Rector, destacando la preocupación cada vez mayor de la sociedad actual por el deterioro progresivo del medio ambiente y la subsiguiente pérdida de calidad de vida. Esta sensibilidad social, muy acentuada en nuestra capital, demanda una respuesta inmediata y eficaz por parte de la administración universitaria, de acuerdo con la obligación que el artículo 45

de la Constitución española impone a todo poder público de velar por la utilización racional de todos los recursos naturales "con el fin de proteger y mejorar la calidad de la vida y defender y restaurar el medio ambiente, apoyándose en la indispensable solidaridad colectiva".

De hecho, la implantación de la licenciatura de Ciencias Ambientales en la Universidad de Huelva ha sido un paso decisivo para la formación de profesionales capaces de gestionar los recursos naturales para el acceso al desarrollo sostenible, y para una mejor didáctica de la educación ambiental. Pero además es necesario continuar desarrollando infraestructuras de investigación imprescindibles para construir la base científica y tecnológica, participar en los programas de acción comunitarios en materia de medio ambiente y abordar la complejidad de las disfunciones medioambientales producidas por los excesos industrialistas que el entorno de Huelva padece. En sintonía con estos retos, pueden trazarse los siguientes objetivos:

- La promoción de acciones para dotar a los miembros de la comunidad universitaria de una formación básica sobre temas de medio ambiente y fomentar la participación y el compromiso al respecto de los órganos de gobierno y representación.
- La identificación y concreción de indicadores de calidad ambiental que sirvan de referencia para mejorar la situación ambiental de las diferentes instalaciones y equipamientos de la Universidad

de Huelva a través de fórmulas, sistemas y modelos ambientalmente eficientes.

- La potenciación de elementos de sostenibilidad en las infraestructuras de la Universidad de Huelva.
- La puesta en práctica de campañas medioambientales consistentes en recogida selectiva de residuos, limpieza ecológica, plantación de árboles, etc.

Igualmente, entre los sistemas de indicadores ambientales de la Universidad de Huelva deberán ir introduciéndose los siguientes:

- Aplicación de criterios ambientales en el diseño y remodelación de edificios y de la estructura urbana del campus, así como en la evaluación de proveedores y empresas concesionarias de servicios.
- Control de las condiciones de calidad ambiental en el interior de los edificios.
- Incremento del número y diversidad de especies de flora y fauna presentes en el campus, potenciando la plantación de especies autóctonas.
- Mejora del diseño del campus para su uso por los peatones, potenciando medidas para la utilización del transporte público y de medios no contaminantes.
- Disminución del consumo de agua y energía eléctrica, rentabilizando el gasto energético asociado a la calefacción.
- Reducción de las emisiones de anhídrido carbónico y de productos que dañan la capa de ozono.
- Control de las fuentes internas que producen niveles de ruido superiores a determinado número de decibelios,

especialmente en salas de lectura y estudio, y en aulas docentes.

- Potenciación del reciclaje de papel y pantallas de ordenador y minimización de los diferentes residuos tóxicos, peligrosos, biológicos y radiactivos generados en los distintos laboratorios de investigación y docencia.

Por último, es preciso recordar la importancia de la relación entre el progreso ecológico y las medidas de seguridad e higiene del personal y estudiantes de la Universidad. El desarrollo de la política de pro-

tección de la salud de los trabajadores y la prevención de los riesgos laborales conforman objetivos prioritarios de actuación, que implicarán el incremento de la seguridad en edificios y laboratorios, la evaluación de riesgos de cada centro de trabajo, el desarrollo de planes de emergencia y evacuación de riesgos de cada centro de trabajo, el desarrollo de planes de emergencia y evacuación de los edificios, la planificación de la actividad preventiva sobre la base de los riesgos detectados y la vigilancia periódica de la salud de los trabajadores.

B.6.

POLÍTICAS DE INTEGRACIÓN

Esta subárea estratégica hace referencia a la problemática específica de los estudiantes y trabajadores de la Universidad de Huelva que sufren algún tipo de discapacidad. Esta población, aunque minoritaria (aproximadamente 2% de la Comunidad Universitaria), debe recibir una especial atención. Además de las dificultades normales con las que todos nos podemos encontrar a la hora de estudiar o trabajar en una Universidad, los discapacitados deben superar otros problemas específicos, que nos obligarán a prestar especial atención a los siguientes aspectos:

- Realización de estudios pormenorizados de las necesidades de intervención en materia de eliminación de las barreras arquitectónicas que actualmente existen en la Universidad de Huelva.
- Actuación y planificación, basada en los estudios citados, relativa a la eliminación

física de las barreras de modo que los estudiantes o profesores con discapacidades físicas puedan recibir e impartir clases en algunas aulas o módulos, al menos de forma provisional.

- Promoción y control de las nuevas instalaciones y edificios de modo que cumplan los requisitos de accesibilidad legalmente establecidos y posean los accesos y vías de comunicación que permitan su utilización por personas discapacitadas.
- Colaboración con instituciones, organismos y empresas sensibles al trato de favor para los discapacitados a través de los oportunos convenios. En especial con instituciones como la ONCE, Consejería de Asuntos Sociales, Organizaciones no Gubernamentales, etc.
- Concienciación a la comunidad universitaria de la necesidad de emprender, apoyar e intensificar estas actividades de apoyo a personas discapacitadas.

- Organización de actividades, seminarios y encuentros que acerquen a todos los miembros de la comunidad universitaria y de nuestro entorno a la problemática de las personas discapacitadas.

B.7.

IMAGEN Y COMUNICACIÓN

Querámoslo o no, en la sociedad actual la realidad sólo cobra entidad cuando se informa de ella. En el ámbito universitario, al igual que ocurre en toda parcela social, cultural, económica o política, es también necesario dedicar atención a la imagen que se ofrece y la información que se da. En esta línea de actuación podrían destacarse los siguientes objetivos:

- Establecer una estrategia de proyección de la imagen de la Universidad de Huelva.
- Desarrollar un sistema de coordinación eficaz entre los diferentes órganos y servicios implicados en las relaciones con la sociedad.
- Potenciar una política de aproximación de la Universidad de Huelva a la comunidad onubense a través de canales e instrumentos de comunicación ágiles y eficaces.
- Establecer criterios de actuación que mejoren sensiblemente el acceso a las fuentes de información y hagan más eficientes los sistemas de comunicación interna.
- Potenciar las estructuras organizativas y mejorar las infraestructuras que ya existen para estos fines.
- Establecer mecanismos efectivos de coordinación e información entre los diferentes sectores de la comunidad universitaria.

- Involucrar a la Universidad de Huelva en la cooperación para el desarrollo, voluntariado y entidades de colaboración social.
- Potenciar la difusión y el conocimiento de los trabajos de investigación, teniendo como prioridad el entorno social más inmediato.
- Favorecer la presencia de la Universidad de Huelva en los medios de comunicación social, no sólo como forma de que la sociedad conozca el trabajo desarrollado y las opciones existentes, sino también como medio de implantación en el tejido social, cultural y económico de la provincia.
- Subrayar la importancia de abrir canales de información sobre la oferta docente, no sólo encaminados a los futuros alumnos, sino también a los padres y centros educativos de secundaria y formación profesional.

Teniendo en cuenta que en la actualidad existen en la Universidad múltiples fuentes de información fraccionadas, así como numerosas peticiones de solicitantes internos y externos de los mismos datos, la redundancia debe evitarse a través de una redefinición de las estructuras organizativas paralelas que existen en la actualidad, lo cual conlleva la necesidad de:

- Identificar los principales generadores de información y establecer las distintas fuentes según se trate de datos y estadísticas, docencia, investigación, normativa, infraestructura, etc.
- Identificar el grado de informatización de las fuentes seleccionadas y establecer mecanismos para informatizar las que faltan.
- Seleccionar los datos y estadísticas más frecuentemente solicitados para institucionalizar su disponibilidad.
- Elaborar estrategias coordinadas de comunicación interna y externa, potenciando las vías de difusión de información dentro y fuera de la Universidad, con especial hincapié en la página web, en las guías institucionales y en las listas de distribución del correo electrónico, de modo que la información sobre la Universidad de Huelva llegue a los sectores que solicitan directamente la información y a aquellos otros a los que a la Universidad le interesa que accedan a ella. En este sentido, se quiere desarrollar una base de datos en la que se incluya toda la información audiovisual que vaya apareciendo en prensa, radio y televisión relativa a nuestra Universidad.
- Desarrollar un plan coordinado de difusión de las actividades universitarias. Unificar las publicaciones institucionales para evitar repeticiones y discordancias y resaltar la información básica según sea el destinatario.
- Desarrollar una página web institucionalizada con diseño actualizado y meca-

nismos que agilicen su mantenimiento de modo eficiente, favoreciendo la fluidez de la comunicación con los diferentes órganos.

Tres son los Campus en los que debe tender a concentrarse la actividad de la Universidad de Huelva: La Rábida, como Campus tecnológico, El Carmen, como Campus que albergará las ciencias humanísticas, jurídicas, sociales y experimentales, y La Merced. Pero éste será el final de un proceso que exigirá un gran esfuerzo inversor y de gestión, y que deberá significar el abandono del Campus de Cantero Cuadrado y el desarrollo de actuaciones paralelas como la construcción de un edificio que albergue las instalaciones del Rectorado, así como la dotación de todos los servicios que la comunidad universitaria vaya demandando. El Carmen, que es ya una realidad tangible, terminará por ser la puerta física, cultural e institucional de la Universidad de Huelva, una puerta abierta para toda la ciudad e integrada en su propia fisonomía, enlazada temáticamente con La Rábida, en donde se procederá a la ejecución del proyecto de Campus tecnológico con la remodelación y el acondicionamiento de los pabellones más antiguos, así como con la dotación de la infraestructura docente e investigadora necesaria para atender a unas necesidades educativas acordes con el siglo XXI, incluyendo la construcción de una Biblioteca tecnológica y, en general, una completa integración del Campus de La Rábida en un entorno de respeto y cuidado del medio ambiente.

OBJETIVOS Y
ESTRATEGIAS

En el horizonte temporal 2003-2007 la Universidad de Huelva se plantea diez objetivos de para la mejora de las distintas áreas enumeradas anteriormente (Docencia, investigación, etc...), que se presentan a continuación. La numeración con que aparecen no responde a ningún orden de importancia, ya que todos son importantes por igual.

OBJETIVO 1: Implantar un modelo educativo que renueve el proceso docente y garantice la formación integral de profesionales.

OBJETIVO 2: Desarrollar una política de investigación y transferencia de conocimientos que sitúe a la Universidad en una posición de excelencia.

Objetivo 3: Implantar un sistema de calidad institucional.

Objetivo 4: Adecuar la organización de la Universidad a un nuevo modelo de tres campus.

Objetivo 5: Adecuar la oferta de las acciones formativas a las necesidades del entorno.

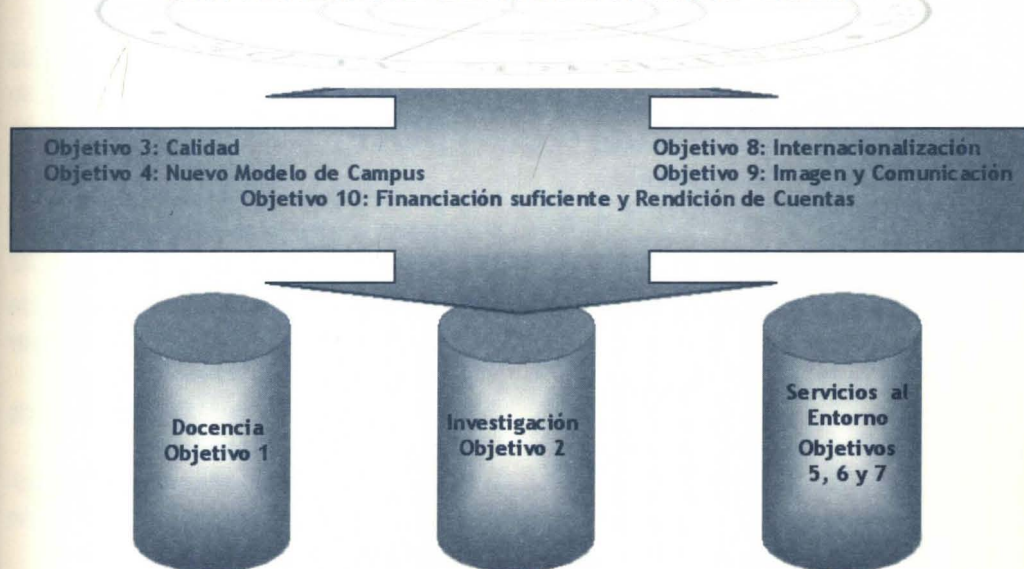
Objetivo 6: Impulsar las relaciones entre la Universidad y las empresas e instituciones.

Objetivo 7: Potenciar el papel de la Universidad como motor del progreso social y cultural del entorno.

Objetivo 8: Impulsar la dimensión internacional de la Universidad en todos sus niveles.

Objetivo 9: Desarrollar una política de imagen institucional.

UNIVERSIDAD DE HUELVA AÑO 2007



Objetivo 10: Lograr un modelo de financiación suficiente y un sistema de gestión que garantice la eficiencia, transparencia y responsabilidad en la gestión de los recursos.

El objetivo 1 está directamente relacionado con la función docente, el objetivo 2 lo está con la función investigadora, los objetivos 5, 6 y 7 abarcan aspectos de la demanda de nuevos servicios del entorno a su Universidad.

El resto de objetivos son fundamentalmente herramientas de mejora de la Universidad y comprenden programas transversales de financiación, calidad, nueva organización de campus, internacionalización y comunicación e imagen. Como puede observarse, todos ellos influyen sobre las tres tareas nucleares de la Universidad, sirviendo como mejora sistemática para ellas.

Dependiendo del nivel en el que se realiza la planificación estratégica y la naturaleza del proceso elegido por la organización, el concepto de estrategia puede adoptar diferentes matices. Es preciso, por lo tanto, determinar en el ámbito del Plan Estratégico de la Universidad de Huelva qué se entiende por *estrategia*: nos referimos aquí a planes que responden a la misión de la Universidad y sirven para alcanzar sus objetivos.

A cada objetivo se asignan una o más estrategias, que actúan como guías de la Universidad para lograrlo. No obstante, una estrategia puede contribuir al cumplimiento de más objetivos que aquel al que se haya asociado en primer término.

C.1

*DESARROLLO DE
OBJETIVOS Y
ESTRATEGIAS*

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
-----------	-------------

OBJETIVO 1

IMPLANTAR UN MODELO EDUCATIVO QUE RENUENE EL PROCESO DOCENTE Y GARANTICE LA FORMACIÓN INTEGRAL DE PROFESIONALES

- 1.1. Promover la elaboración de proyectos docentes que potencien la motivación e incentivación del profesorado y alumnado; la relación interdisciplinar; la optimización de recursos humanos y materiales.
- 1.2. Evaluar el proceso docente del profesorado.
- 1.3. Primar el aspecto de aprendizaje sobre el de enseñanza, haciendo al estudiante copartícipe del proceso educativo.
- 1.4. Establecer medidas para la reducción del fracaso de los estudiantes.
- 1.5. Redefinir las competencias y responsabilidades de los centros y departamentos, en relación con el proyecto docente.
- 1.6. Desarrollar una política de Tercer Ciclo sobre bases de excelencia, tendente al desarrollo de Programas de Calidad evaluados externamente.
- 1.7. Generalizar el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en el proceso docente.

OBJETIVO 2

DESARROLLAR UNA POLÍTICA DE INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS QUE SITÚE A LA UNIVERSIDAD EN UNA POSICIÓN DE EXCELENCIA.

- 2.1. Definir y valorar al personal investigador.
- 2.2. Identificar áreas de investigación, de excelencia y emergentes. Consolidar áreas prioritarias.
- 2.3. Planificar y potenciar las estructuras de apoyo a la investigación.
- 2.4. Promocionar la transferencia de conocimientos y los proyectos de interacción con las empresas e instituciones.

OBJETIVOS

ESTRATEGIAS

OBJETIVO 3

IMPLANTAR UN SISTEMA DE CALIDAD INSTITUCIONAL.

- 3.1. Establecer modelos objetivos de análisis y evaluación de la calidad en todas las acciones universitarias.
- 3.2. Establecer las estructuras necesarias.
- 3.3. Definir e implantar un sistema de incentivo.
- 3.4. Definir un sistema de información que ayude a la toma de decisiones.
- 3.5. Evaluación de las unidades estructurales.

OBJETIVO 4

ADECUAR LA ORGANIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD A UN NUEVO MODELO DE TRES CAMPUS.

- 4.1. Dotar a la Universidad de un Modelo de tres Campus.
- 4.2. Avanzar hacia un modelo de Universidad Emprendedora.
- 4.3. Desarrollar medidas orientadas a la optimización de la gestión.
- 4.4. Establecer un Plan de actualización permanente en materia de TIC para acercar la Universidad a toda la provincia.

OBJETIVO 5

ADECUAR LA OFERTA DE LAS ACCIONES FORMATIVAS A LAS NECESIDADES DEL ENTORNO.

- 5.1. Establecer un sistema permanente de identificación de necesidades y tendencias en materia de oferta educativa en la Universidad.
- 5.2. Establecer un sistema continuo de mejora de la oferta educativa de la Universidad.
- 5.3. Crear una única estructura que conozca, planifique y gestione la oferta educativa no reglada de la Universidad.
- 5.4. Desarrollar programas de formación con soporte en las nuevas tecnologías que posibiliten una enseñanza más eficaz, así como la apertura de la Universidad a otros mercados y escenarios educativos.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
<p>OBJETIVO 6</p> <p>IMPULSAR LAS RELACIONES ENTRE LA UNIVERSIDAD Y LAS EMPRESAS E INSTITUCIONES.</p>	<p>6.1. Promover acciones que favorezcan el conocimiento, acercamiento y colaboración mutuos.</p> <p>6.2. Considerar las necesidades de las empresas/instituciones en las acciones formativas y de inserción laboral.</p> <p>6.3. Promover la presencia de la Universidad en el tejido empresarial e institucional.</p>
<p>OBJETIVO 7</p> <p>POTENCIAR EL PAPEL DE LA UNIVERSIDAD COMO MOTOR DEL PROGRESO SOCIAL Y CULTURAL DEL ENTORNO.</p>	<p>7.1. Planificar líneas de acción cultural y social prioritarias.</p> <p>7.2. Impulsar la participación de la comunidad universitaria en iniciativas de carácter social y cultural.</p> <p>7.3. Organizar actividades centradas en temas de interés social.</p> <p>7.4. Colaborar con iniciativas ciudadanas emergentes.</p>
<p>OBJETIVO 8</p> <p>IMPULSAR LA DIMENSIÓN INTERNACIONAL DE LA UNIVERSIDAD EN TODOS SUS NIVELES.</p>	<p>8.1. Desarrollar el valor internacional de nuestra oferta académica y promover medidas de convergencia entre nuestra oferta y la de otros países, principalmente de Europa e Iberoamérica.</p> <p>8.2. Impulsar la participación de la Universidad de Huelva en programas y redes internacionales de docencia e investigación.</p> <p>8.3. Establecer programas conjuntos entre la Universidad y empresas de ámbito internacional en áreas de enseñanza e investigación.</p> <p>8.4. Desarrollar un aparato adecuado para la gestión administrativa de las relaciones internacionales.</p>

OBJETIVOS

ESTRATEGIAS

OBJETIVO 9

DESARROLLAR UNA POLÍTICA DE IMAGEN INSTITUCIONAL.

- 9.1. Desarrollar un proyecto de imagen institucional.
- 9.2. Garantizar la actividad y presencia de la Universidad de Huelva en foros nacionales e internacionales.
- 9.3. Mejorar los mecanismos de comunicación interna.
- 9.4. Mejorar los mecanismos de comunicación externa.

OBJETIVO 10

LOGRAR UN MODELO DE FINANCIACIÓN SUFICIENTE Y UN SISTEMA DE GESTIÓN QUE GARANTICE LA EFICACIA, TRANSPARENCIA Y RESPONSABILIDAD EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS.

- 10.1. Lograr una financiación pública en términos de PIB en línea con la media de las Universidades europeas.
- 10.2. Incrementar significativamente la captación de recursos en el mercado.
- 10.3. Potenciar la asignación de recursos vinculados a un sistema de objetivos.
- 10.4. Conocer los costes reales de las actividades desarrolladas.
- 10.5. Racionalizar los servicios complementarios a la docencia e investigación.

D.

Desarrollo del Plan de Acción

La planificación estratégica de la Universidad de Huelva también incluye el desarrollo del plan de acción asociado a cada una de las estrategias determinadas a la consecución de los objetivos. Con respecto al mismo, se define una serie de aspectos que garantizan la existencia de un sistema de control a través del seguimiento de indicadores. Dada la flexibilidad de este plan en función de múltiples factores que pueden ir surgiendo, la revisión periódica de estos indicadores se convierte en una actividad crucial en la fase de ejecución del Plan Estratégico.

Por diferentes motivos, son elementos importantes relacionados con el plan de acción la definición de un responsable y de un plazo. En el primero de los casos, la atribución de responsabilidad puede garantizar el

seguimiento de la acción hasta su fin. Es deseable que la responsabilidad no esté muy diluida entre varias personas o áreas. En algunos casos, no obstante, debido a la complejidad de las relaciones en la Universidad, no ha sido posible evitar asignar varios responsables a la misma acción. El segundo de los elementos mencionados, el plazo de ejecución, se convierte en el primer indicador para identificar desviaciones sobre el plan. Las posibles incidencias en los plazos deben encontrar una justificación y ser corregidas.

Las decisiones operativas encaminadas a la consecución de los objetivos declarados por la Universidad de Huelva se concretan en las acciones que se presentan a continuación.

OBJETIVO I: IMPLANTAR UN MODELO EDUCATIVO QUE RENEVE EL PROCESO DOCENTE Y GARANTICE LA FORMACIÓN INTEGRAL DE PROFESIONALES.						
LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES	
ESTRATEGIA I.1/I.2: PROMOVER LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS DOCENTES QUE POTENCIEN LA MOTIVACIÓN E INCENTIVACIÓN DEL PROFESORADO Y ALIMENTEN LA RELACION INTERDISCIPLINAR; LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES Y LA EVALUACIÓN DEL PROCESO DOCENTE DEL PROFESORADO.	1.1.1. Implantar proyectos de innovación pedagógica.	- Vicerrectorado Calidad e Innovación Docente	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación orientadora. • Asesoramiento técnico. • Seminarios de formación para el profesorado. • Equipamiento didáctico específico. • Comisión de coordinación y seguimiento de los proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de los participantes en los proyectos. • Informes del Consejo para la Calidad. • Encuestas de evaluación de las experiencias. • N.º de proyectos desarrollados. • Diversidad de los proyectos desarrollados. • N.º de Departamentos, áreas, asignaturas, implicados. • N.º de profesores implicados.
	1.2.1. Evaluar el rendimiento docente del profesorado	- Vicerrectora de Calidad e Innovación Docente		Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas de los alumnos • Informes de autoevaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de profesores evaluados • N.º de encuestas realizadas • N.º de autoinformes • Puntuación media obtenidas por las distintas Titulaciones, Departamentos, áreas.
	1.2.2. Adaptar la plantilla docente de los departamentos según los criterios del Documento de Plantilla Teórica, tendiendo progresivamente a la adaptación de los tamaños de los grupos al coeficiente de experimentalidad de las áreas de conocimiento.	- Vicerrector de Coordinación y Profesorado.	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos de innovación pedagógica asumidos por los departamentos. • POD de los departamentos. • Planificación horaria y de otras actividades de los centros. • Informe de la comisión de docencia de los centros. • Recursos económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de las diferentes partes implicadas. • N.º de profesores afectados. • Porcentaje de aproximación al Documento de Plantilla Teórica.
	1.2.3. Establecer la coordinación pedagógica de curso/ciclo/ titulación	- Decanos/ Directores de Centros	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Comisiones de seguimiento y mejora de las Titulaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de resultados • N.º de actividades de innovación por Centro y curso. • N.º de asignaturas implicadas. • N.º de profesores implicados en las actividades coordinadas. • Resultados de encuesta de evaluación.

OBJETIVO 1: IMPLANTAR UN MODELO EDUCATIVO QUE RENEVE EL PROCESO DOCENTE Y GARANTICE LA FORMACIÓN INTEGRAL DE PROFESIONALES.						
LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES	
ESTRATEGIA 1.3: PRIMAR EL ASPECTO DE APRENDIZAJE SOBRE EL DE ENSEÑANZA, HACIENDO AL ESTUDIANTE COPARTICIPANTE DEL PROCESO EDUCATIVO.	1.3.1. Fomentar la implantación de metodologías activas.	- Comisiones de seguimiento y mejora - Directores de Departamento - Unidad para la Calidad	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Informes sobre el estado de la cuestión, tanto de los departamentos como de los Centros. • Información de las encuestas de evaluación. • Información del POD. • Asesoramiento técnico. • Cursos de formación pedagógica para el profesorado. • Asesoramiento de las comisiones de docencia de los Centros. • Creación de comisiones interdepartamentales. 	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de Departamentos implicados. • N.º de Centros implicados. • N.º de profesores. • N.º de planes docentes definidos, acordados y negociados con los centros. • Planes docentes. • N.º de Titulaciones. • Porcentaje de alumnos.
	1.3.2. Fomentar la coordinación de contenidos de las asignaturas.	- Comisiones de seguimiento y mejora	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • POD. • Organización de los Centros. 	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de profesores implicados. • N.º de asignaturas, cursos y grupos.
	1.3.3. Mejorar el sistema de evaluación de la docencia, con la implicación de los estudiantes. (Complementa a 5.2.3)	- Vicerrectora de Calidad e Innovación Docente.	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevo procedimiento para la evaluación docente. • Resultados de la evaluación de experiencias de innovación concretas. • Conclusiones de evaluaciones externas de las Titulaciones. • Difusión e información a los estudiantes de los fines de la evaluación de la docencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentajes de participación estudiantil. • N.º de profesores evaluados. • Informe sobre el nivel de satisfacción de los estudiantes. • Informe-estudio comparativo con procedimientos anteriores.
ESTRATEGIA 1.4/1.5: ESTABLICER MEDIDAS PARA LA REDUCCIÓN DEL FRACASO ESCOLAR; DEFINIR LAS COMPETENCIAS Y RESPONSABILIDADES DE LOS CENTROS Y DEPARTAMENTOS.	1.4.1. Mejorar los planes de estudio, determinando su perfil formativo y coordinando sus contenidos.	- Vicerrectora de Planificación Docente.	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio estadístico sobre el fracaso escolar en Titulaciones. • Informes sobre la evaluación externa de las Titulaciones. • Asesoramiento técnico. • Toma de decisiones sobre experiencias de innovación pedagógica desarrolladas o en desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de planes revisados. • N.º de decisiones tomadas sobre organización y ordenación docente. • Permanencia. • Porcentaje de suspensos. • Porcentaje de abandono. • Ratio ingresados/egresados. • Grado de inserción laboral.
	1.4.2. Reestructurar el calendario académico y adecuar los horarios de los centros a las necesidades formativas de los estudiantes.	- Vicerrectora de Planificación Docente. - Vicerrectora de Estudiantes y Relaciones Institucionales. - Decanos / Directores de Centros	2003	2003	<ul style="list-style-type: none"> • POD y organización docente de los centros. • Comisiones de docencia de los centros y de la Universidad. • Normativas existentes y futuras. 	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de calendarios y organización de centros modificada. • Informe sobre el grado de satisfacción de estudiantes y profesores. • Informe de equipos asesores técnicos.

OBJETIVO 1: IMPLANTAR UN MODELO EDUCATIVO QUE RENEUE EL PROCESO DOCENTE Y GARANTICE LA FORMACIÓN INTEGRAL DE PROFESIONALES.

LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES	
1.4.3. Crear el Servicio de Orientación que ayude a los estudiantes a integrarse en la Universidad y a dominar las técnicas de trabajo intelectual propias de las Titulaciones.	- Vicerrectora de Estudiantes y Relaciones Institucionales - Vicerrectora de Calidad e Innovación Docente	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Unidad para la Calidad Área de M.I.D.E. 	<ul style="list-style-type: none"> Nº de Cursos de Técnicas de Estudio Nº de alumnos participantes Informe sobre rendimiento académico. Mejorar el proceso de acogida de estudiantes procedentes de Educación Secundaria. 	
1.4.4. Facilitar al profesorado la máxima información sobre el perfil académico de los estudiantes que inician los estudios	- Unidad para la Calidad	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas al alumnado en el proceso de matrícula 	<ul style="list-style-type: none"> Nº de encuestas realizadas Nº de profesorado informado Informes sobre la valoración del instrumento 	
1.4.5. Conexión con los estudios de bachillerato. Establecer cauces de comunicación con el profesorado de Bachillerato.	- Dirección de Acceso (Vicerrectorado de Estudiantes y Relaciones Institucionales) - Directores de Departamentos	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Ponencias PAU Seminarios conjuntos en Educación Secundaria Universidad 	<ul style="list-style-type: none"> Nº de reuniones realizadas Nº de seminarios constituidos Nº de áreas coordinadas 	
1.4.6. Fomentar la implantación de cursos de nivelación en aquellas materias con mayor índice de fracaso escolar.	- Vicerrectora de Planificación Docente. - Directores de Departamentos - Responsables de áreas.	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> P.O.D. Organización y planificación del centro 	<ul style="list-style-type: none"> Nº de cursos impartidos Nº de alumnos que asisten Seguimiento del rendimiento académico del alumnado 	
1.4.7. Creación de itinerarios en las Titulaciones a través de la optatividad y libre configuración	- Decanos - Comisiones de seguimiento y mejora	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Planes de estudio Informe sobre demanda laboral Encuestas al alumnado 	<ul style="list-style-type: none"> Nº de itinerarios ofertados 	
1.5.1. Regular la permanencia en los Centros.	- Vicerrectora de Estudiantes y Relaciones Institucionales.	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Planes de evaluación curricular. Normativas sobre permanencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de suspensos. Datos estadísticos. Porcentaje de fracaso escolar. N.º años media por título. 	
ESTRATEGIA 1.6: DESARROLLAR UNA POLÍTICA DE TERCER CICLO SOBRE BASES DE EXCELENCIA, TENIENDO EN CUENTA LOS PROGRAMAS DE CALIDAD EVALUADOS EXTERNAMENTE	1.6.1. Elaborar un mapa de programas de doctorado, con definición curricular, concentración de programas, calendario académico, interdisciplinariedad de contenidos y nuevos programas.	- Vicerrectora de Planificación Docente. - Vicerrector de Investigación y Tercer Ciclo.	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> POD. Presupuesto económico. Informe de los programas actualmente en desarrollo. Propuestas de los Departamentos. Asesoramiento técnico. Seminarios para profesorado de Tercer Ciclo. 	<ul style="list-style-type: none"> N.º de programas propuestos. N.º de programas interdepartamentales. N.º de programas nuevos. N.º de alumnos por programa. N.º de doctores. N.º de tesis por áreas.
	1.6.2. Revisar la normativa interna de doctorado de la Universidad.	- Vicerrector de Investigación y Tercer Ciclo.	2003	2004	<ul style="list-style-type: none"> Informe de la Comisión de Doctorado. Informe de los Departamentos. Apoyo de equipo técnico y de profesionales del Derecho. 	<ul style="list-style-type: none"> Aprobación de la Normativa por Consejo de Gobierno. Grado de satisfacción de los estudiantes de Tercer Ciclo.

OBJETIVO 1: IMPLANTAR UN MODELO EDUCATIVO QUE RENEUE EL PROCESO DOCENTE Y GARANTICE LA FORMACIÓN INTEGRAL DE PROFESIONALES.						
LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES	
1.6.3. Potenciar la colaboración con empresas e instituciones para realizar programas de doctorado.	-Vicerrector de Investigación y Tercer Ciclo.	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Recursos económicos. Comisión de seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> N.º de doctorados en empresas e instituciones. Grado de satisfacción de los programas. N.º de empresas /instituciones. N.º de alumnos participantes. 	
1.6.4. Implantar la realización de programas de doctorado interuniversitarios de calidad.	- Vicerrector de Investigación y Tercer Ciclo.	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Recursos económicos. Comisión de seguimiento. Asesoramiento técnico. 	<ul style="list-style-type: none"> N.º de programas implantados. N.º de instituciones implicadas. N.º de alumnos participantes. Acreditación de calidad por parte del MEC Financiación externa. 	
1.6.5. Internacionalizar los estudios de Tercer Ciclo. <i>(Coincide con 8.1.4. Complementa a 5.1.1; 5.3.1; 5.3.4)</i>	- Vicerrector de la Biblioteca Universitaria y Relaciones Internacionales. - Vicerrector de Investigación y Tercer Ciclo	2004	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Recursos económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> N.º de programas ofertados. N.º de alumnos de los programas internacionales. N.º de alumnos extranjeros. N.º de doctorados. 	
1.6.6. Evaluar los programas de doctorado	- Vicerrectora de Calidad e Innovación Docente	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Unidad para la calidad Comisiones de evaluación interna 	<ul style="list-style-type: none"> Nº de programas evaluados Nº de informes publicados Nº de planes de mejora 	
ESTRATEGIA 17 GENERALIZAR EL USO DE LAS TIC EN EL PROCESO DOCENTE.	1.7.1. Generalizar el uso de las TIC en el proceso docente. <i>(Complementa a 5.4.1, 5.4.3, 5.4.4)</i>	- Vicerrector de Coordinación y Profesorado. - Vicerrector de la Biblioteca Univ. y Relaciones Internacionales (Servicio de Informática y Comunicaciones.)	2004	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Experiencias anteriores. Asesoramiento técnico. Equipamiento y recursos materiales. Formación de profesorado en el campo de las TIC. 	<ul style="list-style-type: none"> N.º de proyectos puestos en marcha. Informes sobre el desarrollo de los proyectos. Grado de satisfacción de los usuarios. N.º de asignaturas, Departamentos y centros implicados.

OBJETIVO 2: DESARROLLAR UNA POLÍTICA DE INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS QUE SITÚE A LA UNIVERSIDAD EN UNA POSICIÓN DE EXCELENCIA.

ESTRATEGIA 2.1: DEFINIR Y VALORAR AL PERSONAL INVESTIGADOR.	LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES
	2.1.1. Elaborar un Libro Blanco de Investigación integrado por: - Mapa de Investigación - Oferta de actividades.	- Vicerrector de Investigación y Tercer Ciclo. - OTRI.	2003	2004	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos. Servicio de informática y comunicaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Libro Blanco: SÍ / NO.
	2.1.2. Establecer el POI (Plan Ordenación Investigadora) como herramienta para la planificación y toma de decisiones.	- Vicerrector de Investigación y Tercer Ciclo.	2003	2004	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos. Sección de Investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> POI: SÍ / NO
	2.1.3. Adaptar y aplicar la figura del personal investigador contratado (PIC) y en formación (PIF) en el marco de la LOU.	- Vicerrector de Investigación y Tercer Ciclo.	2003	Continuo		<ul style="list-style-type: none"> SÍ / NO. N.º PIC / N.º PIF.
	2.1.4. Promover el reconocimiento de plazas de investigadores vinculadas a estructuras de investigación.	- Vicerrector de Investigación y Tercer Ciclo. - Gerente.	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Recursos económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> N.º de plazas generadas basadas en investigación. Porcentaje de rejuvenecimiento de la plantilla. Porcentaje de producción científica. Líneas de investigación, grupos, centros afectados.
	2.1.5 Promocionar la movilidad de profesores no condicionada por necesidades docentes.	- Vicerrector de Investigación y Tercer Ciclo. - Vicerrector de Coordinación y Profesorado.	2004	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos. Recursos económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de movilidad de profesores. Departamentos, grupos, líneas de investigación afectadas.

OBJETIVO 2: DESARROLLAR UNA POLÍTICA DE INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS QUE SITÚE A LA UNIVERSIDAD EN UNA POSICIÓN DE EXCELENCIA.						
LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES	
ESTRATEGIA 2.2: IDENTIFICAR ÁREAS DE INVESTIGACIÓN, DE EXCELENCIA Y EMERGENTES. CONSOLIDAR ÁREAS PRIORITARIAS.	2.2.1. Homologar grupos de investigación mediante evaluación: - evaluación externa - en función de macroáreas - carácter voluntario inicial y obligatorio a posteriori - publicar los resultados.	- Vicerrector de Investigación y Tercer Ciclo.	2004	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Libro Blanco de Investigación. • Colaboración de agentes externos como ANEP, etc. • Programas de gestión de la actividad investigadora (consorcios-universidades). • Definir indicadores de calidad / Establecer niveles de evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de grupos según nivel alcanzado / año. • Porcentaje de grupos según nivel alcanzado / macroárea y área.
	2.2.2. Apoyar líneas prioritarias: - Consolidar áreas de excelencia. - Promocionar áreas emergentes. - Apoyar áreas de interés propio.	- Vicerrector de Investigación y Tercer Ciclo.	2004	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos. • Recursos económicos. • Análisis de factores condicionantes en la evolución de los grupos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en la calidad investigadora: - Imagen pública de la Universidad de Huelva. - Producción científica. - Captación de recursos.
	2.2.3. Vincular el presupuesto de grupos de investigación a objetivos y consecución de los mismos. Diferenciar presupuesto según modelo de contrato-programa. Incentivar a grupos de investigación. (Complementa a 10.3.2)	- Vicerrector de Investigación y Tercer Ciclo.	2004	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos económicos. • Contabilidad analítica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la calidad de los grupos. • Evaluación de asignación concedida/objetivos logrados.
	2.2.4. Adjudicar recursos respetando el principio de subsidiariedad (reequilibrio interno de fondos, respetando el principio de calidad y políticas científicas).	- Vicerrector de Investigación y Tercer Ciclo.	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la calidad de los grupos.

OBJETIVO 2: DESARROLLAR UNA POLÍTICA DE INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS QUE SITÚE A LA UNIVERSIDAD EN UNA POSICIÓN DE EXCELENCIA.

	LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES
ESTRATEGIA 2.3: PLANIFICAR Y POTENCIAR LAS ESTRUCTURAS DE APOYO A LA INVESTIGACIÓN.	2.3.1. Implantar una estructura profesionalizada para la gestión integrada de la investigación.	- Vicerrector de Investigación y Tercer Ciclo. - Gerente.	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos. Espacios. Técnicos. Recursos económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Calidad en la producción científica. Nº. de proyectos de las diversas convocatorias. Euros captados. Eficacia en la gestión. Satisfacción del usuario. Rentabilidad de recursos.
	2.3.2. Crear la ventanilla única de atención al investigador.	- Vicerrector de Investigación y Tercer Ciclo.	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Espacios. Instalaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> SÍ / NO
	2.3.3. Avanzar en el modelo de Biblioteca Universitaria establecido (Complementa a 4.4.4, 5.4.2, 8.2.2)	- Vicerrector de la Biblioteca Universitaria y Relaciones Internacionales - Gerente.	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos. Recursos económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Grado de satisfacción del usuario. Euros facturados. Espacio por usuario Monografías por usuario N.º prestaciones, proyectos y clientes atendidos. N.º de cursos impartidos al PAS. N.º de cursos impartidos a usuarios. N.º de PAS que han asistido. N.º de usuarios. Euros invertidos (automatización fondos bibliográficos). N.º de consorcios en los que participa.
	2.3.4. Incorporar programas de gestión de la investigación homologados (consorcios Universidades).	- Vicerrector de Investigación y Tercer Ciclo.	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Recursos económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> SÍ / NO
	2.3.5. Incorporar las nuevas tecnologías en la gestión de la investigación.	- Vicerrector de Investigación y Tercer Ciclo. - Vicerrector de Planificación e Infraestructura	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Recursos económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> SÍ / NO
ESTRATEGIA 2.4: PROMOCIONAR LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS Y LOS PROYECTOS DE INTERACCIÓN CON LAS EMPRESAS E INSTITUCIONES.	2.4.1. Promover estructuras de investigación: Institutos, Centros de Investigación, Parques Tecnológicos: - Fomentar la creación de grupos multidisciplinares. - Fortalecer el papel de la UHU en investigación e innovación.	- Vicerrector de Investigación y Tercer Ciclo.	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Humanos, económicos. Consultoría jurídica. 	<ul style="list-style-type: none"> N.º Institutos, centros de investigación. Incremento rentabilidad de recursos. Incremento captación de recursos. Mejora de imagen UHU. N.º de grupos multidisciplinares creados.

OBJETIVO 2: DESARROLLAR UNA POLÍTICA DE INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS QUE SITÚE A LA UNIVERSIDAD EN UNA POSICIÓN DE EXCELENCIA.					
LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES
2.4.2. Informar, asesorar, evaluar, apoyar iniciativas de creación de empresas de base tecnológica.	- Vicerrector de Investigación y Tercer Ciclo. - Director OTRI.	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos, económicos. • Consultoría jurídica. 	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de empresas asesoradas.
2.4.3. Crear una sección de apoyo a patentes.	- Vicerrector de Investigación y Tercer Ciclo.	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos, económicos. • Consultoría jurídica. 	<ul style="list-style-type: none"> • SÍ / NO
2.4.4 Crear Unidad de Proyectos Europeos / con Iberoamérica, en materia de I+D.	- Vicerrector de Investigación y Tercer Ciclo. - Vicerrector de la Biblioteca Universitaria y Relaciones Internacionales	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos, económicos. • Consultoría jurídica. 	<ul style="list-style-type: none"> • SÍ / NO
2.4.5. Identificar las necesidades de formación y de I+D de las empresas / instituciones, a través de la organización de jornadas de demostración al sector empresarial y a las instituciones de la oferta investigadora de la Universidad. <i>(Complementa a 2.4.7, 6.2.1, 7.3.1, 9.4.2)</i>	- Vicerrector de Investigación y Tercer Ciclo.	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos. • Recursos económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento convenios /contratos /ingresos /clientes. • Incremento satisfacción de clientes. • N.º actividades realizadas. • Mejora de imagen de la Universidad de Huelva.
2.4.6. Sistematizar la difusión de resultados de investigación: Identificar ferias comerciales o industriales en las que la Universidad debe participar: Difusión y debate de oferta propia / captación de demanda externa. <i>(Complementa a 9.3.2)</i>	- Vicerrector de Investigación y Tercer Ciclo.	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos. • Recursos económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • N.º actividades realizadas. • Mejora de la imagen de la Universidad de Huelva.

OBJETIVO 2: DESARROLLAR UNA POLÍTICA DE INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS QUE SITUÉ A LA UNIVERSIDAD EN UNA POSICIÓN DE EXCELENCIA.

LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES
<p>2.4.7. Desarrollar una imagen de marca: - Web interactiva - Jornadas de puertas abiertas a la comunidad universitaria y sociedad. <i>(Complementa 2.4.5, 6.2.1, 7.3.1, 8.4.3, 9.3.1, 9.4.1, 9.4.2)</i></p>	<p>- Vicerrectora de Estudiantes y Relaciones Institucionales. - Vicerrector de Investigación y Tercer Ciclo. - Gabinete del Rector</p>	2004	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos. • Recursos económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento conocimiento de la UHU por la sociedad: generar imagen y opinión respecto a la Universidad de Huelva.



OBJETIVO 3: IMPLANTAR UN SISTEMA DE CALIDAD INSTITUCIONAL.						
	LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES
ESTRATEGIA 3.1: MODELOS OBJETIVOS DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD	3.1.1. Implantar un plan de formación en calidad para profesores y PAS. <i>(Complementa a 4.4.3, 5.4.3)</i>	- Consejo para la Calidad - Vicerrectora de Calidad e Innovación Docente - Gerente.	2003		<ul style="list-style-type: none"> Sección PAS. Servicio de Informática. Asistencias técnicas externas. 	<ul style="list-style-type: none"> Presentación Plan (2004) Porcentaje anual de cumplimiento. N.º anual destinatarios. N.º de horas de formación por persona. Grado de satisfacción de destinatarios.
	3.1.2. Crear grupos de mejora continua.	- Unidad para la Calidad - Comisión de seguimiento y mejora	2003		<ul style="list-style-type: none"> Personal sensibilizado de cada ámbito. 	<ul style="list-style-type: none"> N.º de grupos creados. N.º de propuestas de mejora. Grado de implantación de las mejoras propuestas.
ESTRATEGIA 3.2: ESTABLECER LAS ESTRUCTURAS NECESARIAS.	3.2.1. Crear Gabinete de Imagen y Comunicación. <i>(Coincide con 9.1.2)</i>	- Rector	2003		<ul style="list-style-type: none"> Una persona cualificada como Jefe del actual Gabinete del Rector. Recursos económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Contratación efectiva. Diseño funcional del Gabinete. Presentación del plan de acción.
	3.2.2. Impulsar el Consejo para la Calidad	- Rector				
ESTRATEGIA 3.3: DEFINIR E IMPLANTAR UN SISTEMA DE INCENTIVO.	3.3.1. Elaborar documento analítico sobre sistemas de incentivos existentes en otras Universidades.	- Vicerrector de Coordinación y Profesorado. - Gerencia	2003		<ul style="list-style-type: none"> Gerencia 	<ul style="list-style-type: none"> SI / NO
	3.3.2. Definir e Implantar un sistema de incentivos sobre resultados alcanzados, para profesores y PAS.	- Vicerrector de Coordinación y Profesorado. - Gerente.	2003		<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos. Recursos económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Presentación del sistema. Implantación del sistema.
	3.3.3. Crear una Unidad de Riesgos y Prevención en el Trabajo	- Vicerrector de Planificación e Infraestructura	2003		<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos Recursos económicos 	<ul style="list-style-type: none"> SI/NO
ESTRATEGIA 3.4: DEFINIR UN SISTEMA QUE AYUDE A LA TOMA DE DECISIONES	3.4.1. Elaborar cuadros de mando. <i>(Complementa 3.4.3)</i>	- Gerente.			<ul style="list-style-type: none"> Gerencia. Secretarías de Centros y Departamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración del manual. Porcentaje de Centros, Dptos. y Unidades con cuadros de mando.
	3.4.2. Elaborar el catálogo de procedimientos de gestión de la UHU.	- Gerente.			<ul style="list-style-type: none"> Gerencia. 	<ul style="list-style-type: none"> SI/NO N.º de procedimientos documentados. N.º de unidades estudiadas. Difusión en web.

OBJETIVO 3: IMPLANTAR UN SISTEMA DE CALIDAD INSTITUCIONAL.

LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES
3.4.3. Desarrollar un sistema integrado de información corporativa. (Complementa 3.4.1, 10.3.4)	- Vicerrector de la Biblioteca Universitaria y Relaciones Internacionales (Servicio Informática y Comunicaciones.) - Gerente	2003	2003	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad de Racionalización. • Servicio de Informática. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del sistema. • N.º de acciones integradas en el sistema.
3.4.4. Obtener el Certificado de Sistemas de Calidad para el Servicio de Infraestructura	- Vicerrector de Planificación e Infraestructura	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Los propios del Servicio de Infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificado de sistemas de calidad

OBJETIVO 4: ADECUAR LA ORGANIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD AL NUEVO MODELO DE TRES CAMPUS.						
LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES	
ESTRATEGIA 4.1: DOTAR A LA UNIVERSIDAD DE UN NUEVO MODELO DE 3 CAMPUS.	4.1.1. Profundizar en una estructura de campus geográfico o temático que integre unidades internas y externas.	- Vicerrector de Planificación e Infraestructura.	2003	2003		<ul style="list-style-type: none"> • Documento aprobado • (SÍ / NO).
	4.1.2. Elaborar una propuesta de delimitación de los campus en los que se estructura la Universidad de Huelva	- Vicerrector de Planificación e Infraestructura.	2003	2003		<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta elaborada • (SÍ / NO).
	4.1.3. Elaborar un estudio que analice la relación Campus-Departamentos y realice propuestas. (Complementa a 4.3.1)	- Vicerrector de Planificación e Infraestructura.	2003	2003		<ul style="list-style-type: none"> • Estudio elaborado • (SÍ / NO).
	4.1.4. Promover activamente la captación de socios, externos o mixtos, que se integren en el campus.	- Consejo Social - Gerente.	2003	Continuo	•Económicos.	<ul style="list-style-type: none"> • N.º actos convocados. • Campaña prensa (SÍ/NO). • N.º de solicitudes. • N.º de socios firmes.
	4.1.5. Negociar con la Diputación y Ayuntamientos la financiación requerida para los puntos anteriores.	- Vicerrector de Planificación e Infraestructura.	2003	Continuo		
	4.1.6. Poner en marcha de manera escalonada los modelos previamente definidos.	- Consejo de Dirección.	2003	2005	•Económicos.	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de centros instalados. • N.º de institutos de investigación. • N.º de laboratorios I+D. • N.º de empresas. • N.º de puestos de trabajo. • N.º de titulados.
	4.1.7. Fijar las competencias de campus/centros/ departamentos en el modelo docente. (Complementa a 4.1.3, 4.3.1)	- Vicerrector de Coordinación y Profesorado - Vicerrectorado de Planificación e Infraestructura.	2003	2003		<ul style="list-style-type: none"> • Normativa creada y aprobada.
	4.1.8. Redacción del Plan Especial de La Rábida	- Vicerrector de Planificación e Infraestructura	2003	2003	•Recursos económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Documento (S/N)

OBJETIVO 4: ADECUAR LA ORGANIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD AL NUEVO MODELO DE TRES CAMPUS.

	LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES
	4.1.9. Ejecución del Proyecto de Urbanización de La Rábida y finalización de la ejecución del Proyecto de Urbanización de El Carmen	- Vicerrector de Planificación e Infraestructura	2003	2007	• Recursos económicos	• Encargo realizado en fases (S/N)
ESTRATEGIA 4.2: A VANZAR HACIA UN MODELO DE UNIVERSIDAD EMPRENDEDORA	4.2.1. Promover polos de innovación en la Universidad de Huelva, implicando a todas las unidades académicas (centros, dptos., servicios...).	- Gerente	2004	Continuo	• Negociar aportación económica con diferentes entidades y organismos	• N.º documentos difundidos. • N.º actos de promoción. • N.º centros / servicios / departamentos implicados. • Euros presupuestados. • Euros movilizados.
	4.2.2. Involucrar a PDI, PAS y alumnos para que participen en las actividades innovadoras.	- Vicerrectora de Calidad e Innovación Docente - Gerente	2003	Continuo	• Negociar aportación económica con diferentes entidades y organismos	• N.º personas implicadas. • N.º actuaciones innovadoras. • Euros presupuestados por otras Instituciones. • Euros movilizados.
	4.2.3. Crear premios a la innovación para empresas, unidades académicas y personas de la comunidad universitaria, PDI, PAS y alumnos.	- Vicerrectora de Estudiantes y Relaciones Institucionales. - Vicerrectora de Calidad e Innovación Docente	2003	Continuo	• Recursos económicos.	• N.º premios. • Euros por premio.
	4.2.4. Crear progresivamente en cada campus centros de innovación tecnológica (CIT).	- Vicerrectorado de la Biblioteca Univ. y Relaciones Internacionales (Director Servicio de Informática y Comunicaciones) - Vicerrectorado de Investigación y Tercer Ciclo.	2003	Continuo	• Convenios con diputación y ayuntamientos para financiación.	• N.º de Centros creados. • N.º de investigadores. • N.º de sectores industriales atendidos. • Euros movilizados. • N.º de empresas usuarios.

OBJETIVO 4: ADECUAR LA ORGANIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD AL NUEVO MODELO DE TRES CAMPUS.

LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES
4.3.1. Implantar las medidas de optimización administrativa y de servicios que se consideren necesarias. (Complementa a 4.1.3 y a 4.1.7))	- Vicerrector de Coordinación y Profesorado - Gerente.	2003		• Estudio de dependencias orgánicas y funcionales administrativas.	• Estudio (SÍ / NO). • Definición (SÍ / NO). • Porcentaje de Implantación. • N.º de documentos generados. • Medidas implantadas.
4.3.2. Elaborar una normativa de contratación de profesorado que fije las competencias de Universidad, centros y departamentos en el proceso, evitando duplicaciones y ganando en agilidad.	- Vicerrector de Coordinación y Profesorado	2003			• Reglamento elaborado (SÍ / NO). • Competencias definidas (SÍ / NO). • N.º de documentos generados.
4.3.3. Adecuar la normativa propia de la UHU para permitir a los centros adoptar políticas de docencia propias, y a los departamentos garantizar la calidad en las enseñanzas.	- Vicerrector de Coordinación y Profesorado	2003			• Competencias definidas (SÍ / NO). • N.º de documentos generados.
4.3.4. Avanzar en la infraestructura de gestión necesaria para establecer el funcionamiento de la Universidad en Red.	- Vicerrector de la Biblioteca Universitaria y Relaciones Internacionales (Director Servicio Informática y Comunicaciones.)	2003		• Plan TIC.	• Infraestructura creada (SÍ / NO) • Documentos generados. • N.º nudos real. • N.º localidades abarcado. • Gestión <i>on line</i> (SÍ / NO).
4.3.5. Fomentar los planes estratégicos de las unidades estructurales (complementa la 10.3.1 y la 1010.3.2.)	- Vicerrector de Coordinación y Profesorado - Decanos y Directores de Centros - Directores de Departamentos - Gerencia	2003		• Plan Estratégico de la Universidad de Huelva	• N.º de Planes Estratégicos Elaborados
4.3.6. Optimización de los contratos de suministro	- Vicerrector de Planificación e Infraestructura	2003		• Gestión y negociación	• Propuesta elaborada (SI/NO)
4.3.7. Implantar progresivamente energías alternativas (política de ahorro energético)	- Vicerrector de Planificación e Infraestructura	2003		• Económicos	• Ahorro en el consumo energético
4.3.8. Establecer un modelo centralizado de mantenimiento preventivo de los bienes inmuebles de la Universidad de Huelva	Vicerrector de Planificación e Infraestructura	2003		• Gestión y económicos	• Presupuesto anual (SI/NO)

ESTRATEGIA 4.3: DESARROLLAR MEDIDAS ORIENTADAS A LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN.

OBJETIVO 4: ADECUAR LA ORGANIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD AL NUEVO MODELO DE TRES CAMPUS.						
LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES	
4.3.9. Potenciar las actuaciones de las comisiones de seguimiento de los planes urbanísticos y de los proyectos de urbanización	- Vicerrector de Planificación e Infraestructura	2003	Continuo	• Gestión	• Reuniones periódicas y actuaciones concretas (SI/NO)	
4.3.10. Redactar y mantener continuamente actualizado un catálogo de los bienes inmuebles de la Universidad de Huelva	- Vicerrector de Planificación e Infraestructura	2003	Continuo	• Gestión	• Planificación • Optimización de los recursos • Base de datos	
4.4.1. Establecer un plan de inversión plurianual que garantice la renovación tecnológica de la red de comunicaciones.	- Gerente. - Director del Servicio de Informática y Comunicaciones.	2003	2003	• Recursos económicos.	• Plan plurianual (SÍ / NO). • Euros totales. • Euros/año. • Cobertura geográfica. • Anchura de banda. • N.º total de servicios. • N.º de servicios nuevos /año.	
4.4.2. Adecuar la plantilla de personal.	Gerente.	2003	Continuo	• Recursos económicos.	SÍ / NO	
4.4.3. Promover la utilización de la Red a todos los niveles, formando permanentemente a toda la comunidad universitaria. <i>(Complementa a 1.6.1, 3.1.1, 4.4.4, 5.4.1, 5.4.2, 5.4.3)</i>	- Gerente. - Director del Servicio de Informática y Comunicaciones.	2003	Continuo	• Recursos económicos.	• N.º de cursos organizados. • N.º de personas que participan. • Porcentaje respecto total Universidad por categorías. • N.º de alumnos en total. • N.º de alumnos en tanto por ciento.	
4.4.4. Crear e impulsar nuevos servicios basados en la utilización de la Red. <i>(Complementa a 2.3.4, 4.4.3, 5.4.1, 5.4.2, 5.4.3, 5.4.4)</i>	- Gerente. - Director del Servicio de Informática y Comunicaciones.	2003	Continuo	• Recursos económicos.	• N.º de servicios creados. • N.º de servicios actualizados. • N.º de personas que han participado (tanto por ciento). • N.º de usuarios (tanto por ciento).	
4.4.5. Establecer convenios de colaboración con instituciones locales, regionales, nacionales e internacionales para extender de modo interactivo los servicios de la Universidad de Huelva.	- Vicerrectores correspondientes. - Gerente. - Director del Servicio de Informática y Comunicaciones.	2003	Continuo	• Recursos económicos.	• N.º de convenios. • N.º de instituciones alcanzadas. • N.º de países. • N.º de localidades.	

ESTRATEGIA 4.4:
ESTABLECER UN PLAN DE ACTUALIZACIÓN PERMANENTE EN MATERIA DE TIC PARA ACERCAR LA UNIVERSIDAD A TODO EL TERRITORIO DE LA PROVINCIA DE HUELVA.

OBJETIVO 5: ADECUAR LA OFERTA DE LAS ACCIONES FORMATIVAS A LAS NECESIDADES DEL ENTORNO.

LÍNEA DE ACCIÓN		RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES
ESTRATEGIA 5.1: ESTABLECER UN SISTEMA PERMANENTE DE IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES Y TENDENCIAS EN MATERIA DE OFERTA EDUCATIVA EN LA UNIVERSIDAD.	5.1.1. Crear un grupo permanente de trabajo para la identificación de tendencias en materia de oferta y demanda educativa.	- Vicerrectora de Planificación Docente. - Vicerrectora de Estudiantes y Relaciones Institucionales. - Vicerrectora de Calidad e Innovación Docente	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos. Establecimiento de contactos con diferentes organizaciones y asociaciones. Encuestas a egresados, empresas, instituciones sociales, colegios profesionales, etc. Encuestas a personal docente e investigador propio. 	<ul style="list-style-type: none"> Grupo (SÍ / NO). N.º de empresas e instituciones participantes. Evaluación del ajuste entre informe anual y objetivos marcados. Indicador de la capacidad docente e investigadora de nuestra oferta educativa. Porcentaje del grado de ajuste entre oferta y demanda.
	5.1.2. Realización bianual de un Foro Universitario de Empleo.	- Vicerrectora de Estudiantes y Relaciones Institucionales. - Vicerrectora de Calidad e Innovación Docente	2003	Bianual	<ul style="list-style-type: none"> SOIPEA. Colegios profesionales. Sindicatos Empresas Organismos Públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> N.º y diversidad de participantes. N.º de trabajos presentados y mesas organizadas. Calidad de trabajos. Evaluación de cumplimiento de objetivos a dos o tres años vista.
	5.1.3 Llevar a cabo el estudio sobre la inserción laboral de los titulados de la Universidad de Huelva	- Unidad para la Calidad	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Observatorio Local de Empleo II Plan Nacional de Evaluación de las Universidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Nº de estudios realizados
	5.1.4. Revisar la oferta académica de la Universidad de Huelva.	- Vicerrectora de Planificación Docente.	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de la capacidad docente actual y futura (POD). Identificación de tendencias del mercado. Evaluación de la calidad de la oferta actual. 	<ul style="list-style-type: none"> N.º de Titulaciones actuales. Desarrollo de indicadores de eficacia docente. N.º de Titulaciones activas, por activar y desactivadas. Porcentaje del grado de ajuste oferta /demanda.
ESTRATEGIA 5.2: ESTABLECER UN SISTEMA CONSTANTE DE MEJORA DE LA OFERTA EDUCATIVA DE LA UNIVERSIDAD.	5.2.1. Adecuar los planes de estudio a las directrices de la convergencia europea	- Vicerrectora de Planificación Docente.	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos. Apoyo del Servicio de Informática. Comisiones de seguimiento y mejora 	<ul style="list-style-type: none"> N.º de planes adaptados. Porcentaje de planes adaptados.
	5.2.2. Evaluar la calidad de las Titulaciones ofertadas.	- Vicerrectora de Calidad e Innovación Docente.	2003 (II Plan Nacional de Calidad)	2006	<ul style="list-style-type: none"> Unidad para la Calidad. Recursos económicos. Concurrencia al Plan Nacional. Jornadas de reflexión monográficas sobre el éxito de planes de estudio implantados. Apoyo del Servicio de Informática. 	<ul style="list-style-type: none"> N.º de Titulaciones evaluadas. Grado de cumplimiento de objetivos marcados en las evaluaciones. Disminución del fracaso escolar. Indicadores propuestos por el Plan de Mejora de Calidad.
	5.2.3. Incentivar la puesta en funcionamiento de los planes de mejora	- Vicerrectora de Calidad e Innovación Docente	2003	Continua	<ul style="list-style-type: none"> Unidad para la Calidad Comisiones de seguimiento y mejora Informes finales de evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> Nº de Planes de mejora iniciados Nº de acciones realizadas

OBJETIVO 5: ADECUAR LA OFERTA DE LAS ACCIONES FORMATIVAS A LAS NECESIDADES DEL ENTORNO.

LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES	
5.2.4 Mejorar el sistema de evaluación de la docencia. (Coincide con 1.2.3)	- Vicerrectorado de Calidad e Innovación Docente.	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas de evaluación de la docencia. Organización del Plan. Apoyo Servicio de Informática. 	<ul style="list-style-type: none"> Grado de satisfacción de usuarios. Disminución del fracaso escolar. Mejora de la calificación de la oferta educativa. Indicadores estándar del Consejo de Universidades. 	
5.2.5 Revisar de forma permanente de oferta de materias optativas de los planes de estudios.	- Vicerrectora de Planificación Docente.	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Contactos previos con estrategia 5.1. 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de mejora de la calidad ofertada. Grado de cumplimiento de objetivos marcados en estrategia 5.1. 	
5.2.6 Promover el uso de tutorías en el diseño y desarrollo de los planes de estudios.	- Vicerrectora de Estudiantes y Relaciones Institucionales. - Vicerrectora de Planificación Docente.	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Prestigiar tutorías. Exigencia de cumplimiento de tutorías marcadas en POD. Organización de cursos de tutorías. 	<ul style="list-style-type: none"> Grado de satisfacción del estudiante. Grado de cumplimiento de objetivos. Cumplimiento de la formación de los tutores. Responsables Comisiones de Seguimiento y Mejora 	
5.2.7 Armonizar la oferta académica de acuerdo con la política europea de educación superior.	- Vicerrectora de Planificación Docente. - Vicerrector de la Biblioteca, Universitaria y Relaciones Internacionales.	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación sistema ECTS. Adecuación estructuras a acuerdos europeos. Introducción del documento anexo al título en todas las Titulaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> N.º de títulos adaptados. N.º de planes revisados. N.º de títulos con anexo sobre el total. 	
ESTRATEGIA 5.3: CREAR UNA ÚNICA ESTRUCTURA QUE CONOZCA, PLANIFIQUE Y GESTIONE LA OFERTA EDUCATIVA NO REGLADA DE LA UNIVERSIDAD DE HUELVA.	5.3.1. Estudiar el potencial de nuestra Universidad en materia de formación de postgraduados.	- Vicerrectora de Planificación Docente	2004	2004	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos. Elaboración de encuestas. Entrevistas a centros, departamentos, PDI. Evaluación de nuestro esfuerzo de formación. 	<ul style="list-style-type: none"> N.º de líneas de posible potenciación. N.º de entrevistas. Capacidad formadora de nuestros estudios respecto al entorno en que enseñamos. Estudio (SÍ / NO).
	5.3.2. Crear y poner en marcha una estructura organizativa que gestione todas las enseñanzas de postgrado de la Universidad. (Complementa a 10.2.2)	- Vicerrectora de Planificación Docente.	2004	2004	<ul style="list-style-type: none"> Definición de su personalidad jurídica. Conexión con otras estructuras similares. Recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> Puesta en marcha (SÍ/NO). N.º de convenios y protocolos aprobados. N.º de alumnos/año. N.º de títulos impartidos.
	5.3.3. Establecer seguimiento de la eficacia de los recursos destinados a formación continua. (Complementa a 10.2.2)	- Vicerrectora de Planificación Docente	2003		<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos. Conocimiento de indicadores de otras instituciones. Recursos económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> N.º de indicadores elaborados. Evaluación de la fiabilidad de los mismos.

OBJETIVO 5: ADECUAR LA OFERTA DE LAS ACCIONES FORMATIVAS A LAS NECESIDADES DEL ENTORNO.						
LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES	
5.3.4. Definir las áreas prioritarias en enseñanza de postgrado. (Complementa a 8.1.4, 10.2.2)	- Vicerrectora de Planificación Docente.	2003	2003	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos. Encuestas a departamentos y profesores. Análisis de la influencia en el entorno de nuestra capacidad formadora. Evaluación de impacto científico de nuestra Universidad. 	• SI / NO	
ESTRATEGIA 5.4: DESARROLLAR PROGRAMAS DE FORMACIÓN CON SOPORTE EN LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS QUE POSIBILITEN UNA ENSEÑANZA MÁS EFICAZ, ASÍ COMO LA APERTURA DE LA UNIVERSIDAD A OTROS MERCADOS Y ESCENARIOS EDUCATIVOS.	5.4.1. Poner en marcha programas para avanzar en la incorporación de la enseñanza semi y no presencial. (Complementa a 3.1.1, 4.4.3)	- Director del Servicio de Informática y Comunicaciones	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Recursos económicos. Incentivo a profesorado. 	<ul style="list-style-type: none"> Puesta en marcha de planes piloto y evaluación de los mismos. Puesta en marcha de programas adaptados a todos los planes de estudio.
	5.4.2. Crear la Biblioteca Virtual. (Complementa a 2.3.4, 4.4.4, 8.2.2)	- Vicerrector de la Biblioteca Universitaria y Relaciones Institucionales. - Director de la Biblioteca.	2003	2005	<ul style="list-style-type: none"> Recursos económicos. Recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> Puesta en funcionamiento. N.º mensual de usuarios en Red.
	5.4.3. Plan de formación en nuevas tecnologías para el profesorado. (Complementa a 3.1.1, 4.4.3)	- Director del Servicio de Informática y Comunicaciones - Vicerrectora de Calidad e Innovación Docente	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos. Incentivos a profesorado. 	<ul style="list-style-type: none"> N.º de cursos. N.º de destinatarios. Mejora del rendimiento académico. Grado satisfacción profesores usuarios.
	5.4.4. Ofertar nuevos programas apoyados en nuevas tecnologías e integrados en redes nacionales e internacionales. (Complementa a 3.1.1, 4.4.3)	- Vicerrector de la Biblioteca Universitaria y RRII. - Vicerrector de Planificación Docente - Director Servicio Informática y Comunicaciones.	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo Servicio de Informática. Apoyo departamentos y centros. 	<ul style="list-style-type: none"> N.º de convenios específicos. Evaluación de rendimiento.

OBJETIVO 6: IMPULSAR LAS RELACIONES ENTRE LA UNIVERSIDAD Y LAS EMPRESAS E INSTITUCIONES.						
	LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES
ESTRATEGIA 6.1: PROMOVER ACCIONES QUE FAVOREZCAN EL CONOCIMIENTO, ACERCAMIENTO Y COLABORACIÓN MUTUOS.	6.1.1. Establecer un servicio específico de atención a empresas e instituciones que abarque docencia reglada, investigación y formación continua.	- Vicerrectora de Estudiantes y Relaciones Institucionales - Vicerrectorado de Investigación y Tercer Ciclo - Vicerrectora de Calidad e Innovación Docente	2003	2004	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio. • Estructura Administrativa. • Información. • Elaboración catálogo o buscador <i>on line</i> que permita conocer los recursos materiales y humanos de la Universidad. • Coordinador de Prácticas en Empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • SÍ / NO • N.º total de consultas. • N.º de consultas on line. • N.º empresas e instituciones que han consultado.
	6.1.2. Desarrollar iniciativas emprendedoras en la Universidad mediante la creación de una cátedra y participación activa en las existentes.	-Vicerrector de Coordinación y Profesorado	2003	2003	<ul style="list-style-type: none"> • Suscribir convenio específico. • Director de Cátedra. • Recursos económicos coste parcial sueldo profesor. 	<ul style="list-style-type: none"> • SÍ / NO • N.º de acciones impulsadas por la cátedra. • N.º de participantes en las acciones.
	6.1.3. Establecer marcos estables de relación entre los centros y sus titulados (egresados).	- Vicerrectora de Estudiantes y Relaciones Institucionales. - Directores /Decanos Centros	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos económicos • Asociación Antiguos Alumnos 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe anual seguimiento de titulados. • N.º anual de actividades organizadas por los titulados. • N.º de asistentes a las actividades.
	6.1.4. Potenciar programas de colaboradores externos de la empresa e institución en actividades regladas y no regladas de la Universidad.	- Vicerrector de Investigación y Tercer Ciclo - Vicerrectora de Estudiantes y Relaciones Institucionales.	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos económicos • Establecer protocolo de funcionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de profesores y profesionales participantes en el programa. • N.º de profesionales. • N.º de empresas. • N.º de créditos.
	6.1.5. Desarrollar programas que incentiven y promuevan las estancias de profesores en empresas / instituciones.	- Vicerrector de Coordinación y Profesorado.	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos económicos • Desarrollo regulación normativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de profesores.
	6.2.1. Programar reuniones de equipos directivos con colegios profesionales, organizaciones empresariales e instituciones para conocer las demandas en materia de formación y de I+D+I. <i>(Complementa a 2.4.5, 7.3.1, 9.4.2)</i>	- Vicerrectora de Estudiantes y Relaciones Institucionales. - Vicerrector de Investigación y Tercer Cielo.	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación reuniones. • Contactos con empresas e instituciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • N.º anual de encuentros. • N.º anual de acciones.

OBJETIVO 6: IMPULSAR LAS RELACIONES ENTRE LA UNIVERSIDAD Y LAS EMPRESAS E INSTITUCIONES.						
LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES	
6.2.2. Incentivar la realización de doctorados, proyectos fin de carrera, prácticas y estancias de investigación en las empresas e instituciones.	- Vicerrectora de Estudiantes y Relaciones Institucionales. - Vicerrector de Investigación y Tercer Ciclo.	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Planificación del programa de prácticas en empresas y becas. Suscripción de convenios. 	<ul style="list-style-type: none"> N.º de estudiantes participantes. N.º centros y departamentos. N.º de doctores. N.º de empresas. 	
6.2.3. Crear un sistema de acciones preferentes para empresas e instituciones colaboradoras.	- Vicerrectora de Estudiantes y Relaciones Institucionales.	2003	Programación anual	<ul style="list-style-type: none"> Definición de empresas e instituciones colaboradoras. 	<ul style="list-style-type: none"> N.º de empresas e instituciones que utilizan el programa. N.º de licenciados colocados. Servicios de formación en la empresa. 	
6.2.4. Intensificar la integración en redes nacionales e internacionales donde promuevan las prácticas en empresas.	- Vicerrectora de Estudiantes y Relaciones Institucionales. - Vicerrector de la Bibl. Univ. y Relaciones Internacionales.	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Plan de inserción laboral de graduados universitarios. 	<ul style="list-style-type: none"> N.º de empresas. Porcentaje de empresas internacionales. N.º de países. N.º de prácticas. N.º de acuerdos. 	
6.2.5. Potenciar la suscripción de acuerdos con empresas que posibiliten la presencia de estudiantes de últimos cursos en las empresas e instituciones (Coincide con 8.3.3)	- Vicerrectora de Estudiantes y Relaciones Institucionales. - Coordinador de Prácticas en Empresas. (Vicerrectora de Calidad e Innovación Docente)	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Plan de inserción laboral de graduados universitarios. 	<ul style="list-style-type: none"> N.º de acuerdos. N.º anual de estudiantes. Porcentaje de éxito en el cumplimiento de los objetivos del programa. Titulaciones integradas en el programa. N.º de empresas. 	
ESTRATEGIA 6.3: PROMOVER LA PRESENCIA DE LA UNIVERSIDAD EN EL TEJIDO EMPRESARIAL E INSTITUCIONAL.	6.3.1. Promover encuentros con el mundo empresarial. (Complementa a 2.4.5, 6.2.1, 7.3.1, 9.4.2)	- Vicerrectora de Estudiantes y Relaciones Institucionales. - Vicerrectora de Calidad e Innovación Docente. - Vicerrectorado de Investigación y Tercer Ciclo	2004	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Profesionales y profesores universitarios. 	<ul style="list-style-type: none"> N.º de encuentros anuales. N.º de departamentos y áreas participantes.
	6.3.2. Negociar con las instituciones públicas y entidades privadas proyectos de cooperación con departamentos universitarios. (Complementa a 10.2.1, 10.2.3)	- Vicerrectora de Estudiantes y Relaciones Institucionales. - Gerente	2003	Continuo		<ul style="list-style-type: none"> Cantidades negociadas. Proyectos empresariales. Retornos obtenidos.

OBJETIVO 6: IMPULSAR LAS RELACIONES ENTRE LA UNIVERSIDAD Y LAS EMPRESAS E INSTITUCIONES.					
<i>LÍNEA DE ACCIÓN</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>FECHA INICIO</i>	<i>FECHA FINAL</i>	<i>RECURSOS</i>	<i>INDICADORES</i>
6.3.3. Apoyar económicamente acciones conjuntas de departamentos de departamentos con empresas e instituciones.	- Consejo de Dirección.	2003	2005	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos económicos. • Recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidades negociadas. • Proyectos empresariales. • Retornos obtenidos.

OBJETIVO 7: POTENCIAR EL PAPEL DE LA UNIVERSIDAD COMO MOTOR DE PROGRESO SOCIAL Y CULTURAL DEL ENTORNO.

	LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES
ESTRATEGIA 7.1: PLANIFICAR LÍNEAS DE ACCIÓN CULTURAL Y SOCIAL PRIORITARIAS.	7.1.1. Elaborar un estudio sobre la viabilidad de la determinación de un espacio físico propio para actividades culturales.	- Vicerrectora de Estudiantes y Relaciones Institucionales. - Vicerrectorado de Planificación e Infraestructura	2003	2003	• Recursos humanos.	• Estudio (SÍ / NO). • Si el resultado del estudio dice que es viable la creación de un espacio, el objetivo será la puesta en funcionamiento en 2004 (SI / NO).
	7.1.2. Revisar el procedimiento de adjudicación de subvenciones.	- Vicerrectora de Estudiantes y Relaciones Institucionales.	2003	2003		• Priorización de líneas de política cultural (SÍ/NO). • Diseño de documentación relativa a solicitud de subvenciones (SÍ/NO). • Alcance de la difusión del procedimiento (n.º estimado de conocedores del procedimiento)...
	7.1.3. Favorecer e impulsar la organización de actividades de carácter social o cultural en todos los campus.	- Vicerrectora de Estudiantes y Relaciones Institucionales.	2003	Todos los años	• Los propios de las actividades, así como la colaboración de los centros.	• Plan de actividades (SÍ/NO) publicado en 2003. • N.º de actividades por campus. • Porcentaje de actividades en cada campus sobre el total. • N.º de sedes.
	7.1.4. Integrar los servicios de gestión cultural y social (o similares).	- Vicerrectora de Estudiantes y Relaciones Institucionales.	2003	2003	• Recursos humanos. • Recursos económicos.	• Creación del servicio (SÍ/NO). • Índices de actividades anual (n.º acciones, relaciones, solicitudes de actuación...).
	7.1.5. Diseñar un plan de fomento de mejoras sociales para la comunidad universitaria. (Complementa a 4.4.4)	- Vicerrectora de Estudiantes y Relaciones Institucionales. - Gerencia.	2003	2003	• Negociaciones para alcanzar convenios con instituciones públicas y empresas privadas.	• Plan (SÍ/NO). • Alcance de las mejoras. • N.º de acciones. • N.º de beneficiarios.
	7.1.6. Elaborar un estudio de las colaboraciones que puede y debe establecer la UHU.	- Vicerrectora de Estudiantes y Relaciones Institucionales.	2003	2003		• Realización del estudio (SÍ/NO).

OBJETIVO 7: POTENCIAR EL PAPEL DE LA UNIVERSIDAD COMO MOTOR DE PROGRESO SOCIAL Y CULTURAL DEL ENTORNO.						
	LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES
ESTRATEGIA 7.2: IMPULSAR LA PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA EN INICIATIVAS DE CARÁCTER SOCIAL Y CULTURAL.	7.2.1. Crear un observatorio de demandas sociales que traslade la información adquirida a centros y departamentos.	- Vicerrectora de Estudiantes y Relaciones Institucionales. - Gerencia - Consejo Social	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos. Observatorio Local de Empleo. SOIPEA 	<ul style="list-style-type: none"> N.º de boletines por curso. N.º de reuniones por curso. Porcentaje estimado de la comunidad universitaria a quienes llega la información. N.º de consultas.
	7.2.2. Crear un espacio en la Red para el debate sobre temas sociales y culturales.	- Jefe Gabinete del Rector	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo Servicio de Informática y Comunicaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Creación del espacio (SÍ / NO). N.º de visitantes N.º de participantes N.º de temas N.º de secciones Consultas sobre el interés de los temas
	7.2.3. Promover acciones tendentes a proporcionar al alumnado el conocimiento de la realidad social.	- Vicerrectora de Estudiantes y Relaciones Institucionales.	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Por definir. 	<ul style="list-style-type: none"> N.º de acciones promovidas. Tipo de acciones. Impacto de las acciones.
ESTRATEGIA 7.3: ORGANIZAR ACTIVIDADES CENTRADAS EN TEMAS DE INTERÉS SOCIAL.	7.3.1. Promover foros de debate y encuentro Universidad - Sociedad. <i>(Coincide con 9.2.3; Complementa a 2.4.7; 9.4.2)</i>	- Vicerrectora de Estudiantes y Relaciones Institucionales. - Jefe del Gabinete del Rector.	2002	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Los propios de las actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> Actividades realizadas. Seguimiento de las actividades.
	7.3.2. Promover la participación de la Universidad en órganos consultivos del Gobierno en el desarrollo de la Comunidad Autónoma.	- Rector	2003	Continuo		<ul style="list-style-type: none"> Participación (SÍ/NO) a partir del éxito de las negociaciones.
	7.3.3. Establecer vínculos con ONG, sindicatos, colegios profesionales, etc., para promover cursos de interés social.	- Vicerrectora de Estudiantes y Relaciones Institucionales.	2003	Continuo		<ul style="list-style-type: none"> Programación anual de cursos (SÍ/NO). N.º anual de organizaciones participantes. N.º de asistentes por curso.

OBJETIVO 7: POTENCIAR EL PAPEL DE LA UNIVERSIDAD COMO MOTOR DE PROGRESO SOCIAL Y CULTURAL DEL ENTORNO.

	LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES
ESTRATEGIA 7.4: COLABORAR CON INICIATIVAS CIUDADANAS EMERGENTES.	7.4.1. Organizar encuentros, jornadas, congresos o similares de ONG y asociaciones sin ánimo de lucro.	- Vicerrectora de Estudiantes y Relaciones Institucionales.	2004	Bienal	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos. Recursos económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Celebración del encuentro (Sí / NO). N.º de participantes. Impacto social (n.º asistentes, n.º apariciones en prensa...).
	7.4.2. Promover la participación de la UHU con agentes externos en acciones de carácter social afines con su misión, visión, cultura y valores.	- Vicerrectora de Estudiantes y Relaciones Institucionales.	2003	Continuo		<ul style="list-style-type: none"> N.º de acciones.

OBJETIVO 8: IMPULSAR LA DIMENSIÓN INTERNACIONAL DE LA UNIVERSIDAD EN TODOS SUS NIVELES.						
LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES	
ESTRATEGIA 8.1: DESARROLLAR EL VALOR INTERNACIONAL DE NUESTRA OFERTA ACADÉMICA.	8.1.1. Adaptar la oferta académica en todos sus niveles a la política derivada de Bolonia (1999) y de Praga (2001).	- Vicerrectora de Planificación Docente.	2003	2007	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración centros y departamentos. • Apoyo Relaciones Internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de avance. (Objetivo: 50% de Titulaciones en 2005 y 100% en 2010).
	8.1.2. Desarrollar una política eficaz de formación en lenguas extranjeras mediante programas específicos dirigidos al profesorado y al personal administrativo.	- Vicerrector de Coordinación y Profesorado. - Gerente.	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos económicos. • Recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de profesores con dominio de inglés. • Porcentaje de profesores con dominio inglés + otro. • Porcentaje de PAS con dominio de inglés.
	8.1.3. Desarrollar una política eficaz tendente al dominio de una lengua extranjera con orientación profesional específica en todas las Titulaciones.	Vicerrectora de Planificación Docente.	2004	Continuo		<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de estudiantes con dominio de lengua extranjera. • N.º de idiomas. • N.º de Titulaciones.
	8.1.4. Internacionalizar los estudios de Tercer Ciclo y postgrado, desarrollando programas basados en un análisis previo de oportunidad y calidad. (Complementa a 5.1.1, 5.3.1, 5.3.4)	- Vicerrectora de Planificación Docente - Vicerrector de Investigación y Tercer Ciclo.	2003	2006	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación implicados. • Normativa reguladora. • Recursos económicos: presupuesto para su difusión. 	<ul style="list-style-type: none"> • N.º anual de programas desarrollados y ofertados. • N.º alumnos matriculados asignaturas /titulación. • N.º países. • N.º doctores. • N.º Universidades.
	8.1.5. Iniciar alternativas bilingües de asignaturas / cursos / Titulaciones con participación internacional de profesores y estudiantes.	- Vicerrectora de Planificación Docente. - Vicerrector de la Biblioteca Universitaria y Relaciones Internacionales.	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Profesorado preparado. • Recursos económicos (ayuda profesorado extranjero). 	<ul style="list-style-type: none"> • N.º cursos impartidos en lengua extranjera. • N.º de matriculados. • N.º de extranjeros matriculados. • N.º de lenguas. • N.º de países.
	8.1.6. Fomentar la oferta de Titulaciones conjuntas con centros universitarios extranjeros de prestigio.	- Vicerrectora de Planificación Docente. - Vicerrector de la Biblioteca Universitaria y Relaciones Internacionales.	2004	Progresivo	<ul style="list-style-type: none"> • Firma de acuerdo tras estudio de idoneidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de Titulaciones conjuntas. • Valoración de centros asociados. • N.º de alumnos. • N.º de Universidades. • N.º de países.

OBJETIVO 8: IMPULSAR LA DIMENSIÓN INTERNACIONAL DE LA UNIVERSIDAD EN TODOS SUS NIVELES.

LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES	
ESTRATEGIA 8.1: DESARROLLAR EL VALOR INTERNACIONAL DE NUESTRA OFERTA ACADÉMICA.	8.1.7. Reconocer de manera efectiva la labor de los profesores responsables de acciones de cooperación académica internacional, e invertir de forma decidida para impulsar la movilidad internacional del profesorado.	- Vicerrector de Coordinación y Profesorado.	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Planificación del reconocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • SÍ / NO
	8.1.8. Facilitar académicamente la movilidad internacional de los estudiantes (posibilidad de reservar un semestre completo para cursar únicamente créditos optativos y de libre elección).	- Vicerrectora de Planificación Docente. - Vicerrector de la Biblioteca Universitaria y Relaciones Internacionales.	2003	Anual	<ul style="list-style-type: none"> Organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Valoración efectiva (casos/créditos asignados) de participación en programas de movilidad internacional como créditos de libre elección. Porcentaje de avance en adaptación planes de estudio a esta línea de acción.
	8.1.9. Impulsar la enseñanza del español para extranjeros.	- Vicerrectora de Planificación Docente. - Vicerrector de la Biblioteca Universitaria y Relaciones Internacionales.	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Recursos económicos. Recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> N.º de estudiantes extranjeros matriculados en cursos de español. N.º de países de origen.
ESTRATEGIA 8.2: IMPULSAR LA PARTICIPACIÓN DE LA UHU EN PROGRAMAS Y REDES INTERNACIONALES DE INVESTIGACIÓN.	8.2.1. Intensificar el apoyo administrativo y técnico a programas internacionales de investigación que la UHU haya establecido como prioritarios.	- Vicerrector de la Biblioteca Universitaria y Relaciones Internacionales. - Vicerrector de Investigación y Tercer Ciclo.	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Definición de áreas prioritarias. Recursos económicos. Recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> Movilidad del profesorado. N.º de programas internacionales. Inversión realizada.
	8.2.2. Incrementar los recursos bibliográficos internacionales de prestigio en los soportes más adecuados. (Complementa a 2.3.3, 4.4.4, 5.4.2)	- Vicerrector de la Biblioteca Universitaria y Relaciones Internacionales. - Director de la Biblioteca.	2003	Anual	<ul style="list-style-type: none"> Recursos económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> N.º de suscripciones <i>on line</i>. N.º de usuarios. Grado de satisfacción de usuarios.
	8.2.3. Mejorar la capacidad de gestión del Servicio de Apoyo a la Investigación y de la OTRI en programas internacionales.	- Vicerrector de Investigación y Tercer Ciclo. - Gerente	2003	2005	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> Incorporación anual de personal. Grado de satisfacción de usuarios. N.º de programas internacionales.

OBJETIVO 8: IMPULSAR LA DIMENSIÓN INTERNACIONAL DE LA UNIVERSIDAD EN TODOS SUS NIVELES.						
	LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES
ESTRATEGIA 8.3: ESTABLECER PROGRAMAS CONJUNTOS ENTRE LA UHU Y EMPRESAS DE ÁMBITO INTERNACIONAL EN ÁREAS DE ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN.	8.3.1. Identificar las áreas de competencia e interacción entre la UHU y empresas de ámbito internacional.	- Gerencia. - OTRI.	2003	Continuo	• Reuniones de trabajo.	• Documento (SÍ/NO). • N.º de empresas • N.º de áreas identificadas
	8.3.2. Crear aulas y laboratorios de investigación que desarrollen campos de interés común entre la UHU y dichas empresas.	- Vicerrector de Investigación y Tercer Ciclo.	2003	Continuo	• Recursos humanos. • Planificación. • Recursos económicos.	• N.º de actividades emprendidas. • N.º de aulas. • N.º de empresas. • N.º de laboratorios. • Miles de euros.
	8.3.3. Establecer acuerdos de formación e investigación, entre la UHU y empresas internacionales, que posibiliten la presencia en ellas de estudiantes de último curso y el desarrollo posterior en las mismas de programas de formación tras la finalización de los estudios (permanencia en la empresa de 3 a 5 años). (Coincide con 6.2.5)	- Vicerrector de Investigación y Tercer Ciclo. - Vicerrector de la Biblioteca Universitaria y Relaciones Internacionales.	2003	Continuo	• Planificación y reuniones de trabajo. • Apoyo OTRI.	• N.º de acuerdos. • N.º anual de estudiantes. • N.º de empresas. • N.º de países. • N.º de Titulaciones.
ESTRATEGIA 8.4: DESARROLLAR UN APARATO ADECUADO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS RELACIONES INTERNACIONALES.	8.4.1. Desarrollar una estructura adecuada para la gestión administrativa de las relaciones internacionales.	- Gerente.	2003	2005	• Recursos humanos. • Recursos económicos.	• Encuestas anuales sobre servicio de relaciones internacionales. • N.º de incorporaciones a los centros. • Porcentaje anual de avance (sobre n.º de procesos).
	8.4.2. Elaborar material informativo sobre la UHU en distintos soportes, dirigido específicamente al ámbito internacional (al menos, en español y en inglés).	- Vicerrectora de Estudiantes y Relaciones Institucionales - Jefe del Gabinete del Rector.	2003	2005	• Recursos económicos. • Apoyo Oficina de Relaciones Internacionales.	• SÍ / NO. • Difusión (alcance). • Utilización de idiomas.
	8.4.3. Diseñar página web para localización inmediata de la guía bilingüe de la UHU y actualización permanente de la misma. (Complementa a 2.4.7, 9.3.1)	- Jefe del Gabinete del Rector. - Director del Servicio de Informática y Comunicaciones	2003	Continuo	• Apoyo Servicio de Informática y Comunicaciones.	• SÍ / NO

OBJETIVO 8: IMPULSAR LA DIMENSIÓN INTERNACIONAL DE LA UNIVERSIDAD EN TODOS SUS NIVELES.					
LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES
8.4.4. Garantizar la presencia institucional activa de la UHU en los foros internacionales de carácter universitario más destacados.	- Vicerrector de la Biblioteca Universitaria y Relaciones Internacionales. - Vicerrectora de Estudiantes y Relaciones Institucionales - Jefe Gabinete del Rector.	2003	Continuo	• Apoyo Oficina de Relaciones Internacionales.	• N.º de foros en los que hay presencia. • Relevancia de los foros en que la UHU está presente.
8.4.5. Promocionar la UHU como sede de encuentros internacionales.	- Vicerrector de la Biblioteca Universitaria y Relaciones Internacionales. - Vicerrector de Investigación y Tercer Cielo.	2003	Continuo	• Recursos humanos. • Recursos económicos.	• Documento. • N.º de congresos organizados.

OBJETIVO 9: DESARROLLAR UNA POLÍTICA DE IMAGEN INSTITUCIONAL.						
	LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES
ESTRATEGIA 9.1: DESARROLLAR UN PROYECTO DE IMAGEN INSTITUCIONAL.	9.1.1. Ampliación de funciones del Gabinete del Rector.	- Rector.	2004	2004	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos y materiales. Espacio físico. 	<ul style="list-style-type: none"> Modificaciones (SÍ/NO).
	9.1.2. Poner en marcha un Gabinete de Imagen y Comunicación. (Coincide con 3.2.1)	- Rector.	2003	2003	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos. Recursos económicos. Espacio físico. 	<ul style="list-style-type: none"> Puesta en marcha (SÍ/NO).
	9.1.3. Poner en marcha un servicio que facilite la venta y promoción de productos portadores de la imagen de la UHU. (Complementa a 4.4.4)	- Gerente. - Jefe del Gabinete del Rector. - Vicerrectora de Estudiantes y Relaciones Institucionales	2003		<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos. Recursos económicos. Espacio físico. Apoyo del Servicio de Informática. Apoyo del Consejo Social. 	<ul style="list-style-type: none"> Puesta en marcha del servicio (SÍ/NO).
ESTRATEGIA 9.2: GARANTIZAR LA ACTIVIDAD Y PRESENCIA DE LA UNIVERSIDAD DE HUELVA EN FOROS NACIONALES E INTERNACIONALES.	9.2.1. Estudiar la participación actual de la UHU en foros de debate e intercambio de conocimientos de interés para la UHU. (Complementa a 7.3.1)	- Jefe del Gabinete del Rector.	2004	Tres meses después de su inicio	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> Estudio (SÍ / NO).
	9.2.2. Estudiar los foros de debate e intercambio de conocimiento de interés para la UHU. (Complementa a 7.3.1)	- Jefe del Gabinete del Rector.	2003	Tres meses después de su inicio	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> Estudio (SÍ / NO).
	9.2.3. Fomentar la presencia de la comunidad universitaria en dichos foros. (Complementa a 7.3.1)	- Rector.	2004	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos. Recursos económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Participación en foros (según clasificación de éstos). N.º de foros. N.º de participantes.
ESTRATEGIA 9.3: MEJORAR LOS SUPLENIDOS DE COMUNICACIÓN INTERNA.	9.3.1. Diseñar una página web de la UHU atractiva, eficaz y de fácil acceso y búsqueda. (Complementa a 2.4.7, 8.4.3, 9.4.1)	- Jefe del Gabinete del Rector. - Director del Servicio de Informática y Comunicaciones.	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos. Recursos económicos. Apoyo del Servicio de Informática. Memoria departamento en formato estándar. 	<ul style="list-style-type: none"> Nueva página web (SÍ/NO). Página en varios idiomas (SÍ/NO). N.º de enlaces operativos. N.º de visitantes. N.º de actualizaciones, etc.
ESTRATEGIA 9.4: MEJORAR LAS ACCIONES DE COMUNICACIÓN EXTERNA.	9.4.1. Elaborar plan de difusión y promoción de las diferentes acciones y trabajos realizados por la UHU. (Complementa a 2.4.7, 8.4.3, 9.3.1)	- Rector. - Jefe del Gabinete del Rector.	2003	2007	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo del Servicio de Informática Recursos humanos Recursos materiales Apoyo del Consejo Social 	<ul style="list-style-type: none"> Realización del Plan (SÍ/NO).

OBJETIVO 9: DESARROLLAR UNA POLÍTICA DE IMAGEN INSTITUCIONAL.

LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES
9.4.2. Establecer mecanismos de apertura al exterior. (Complementa a 2.4.5, 2.4.7, 6.2.1, 7.3.1, 8.4.3)	- Jefe del Gabinete del Rector.	2003	Todos los años o bienal.	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos (Centros, Departamentos...). • Recursos económicos. • Colaboración con el Consejo Social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de jornadas, materiales... • N.º de ejemplares de folletos, CD-ROM y otros materiales informativos. • N.º estimado de destinatarios. • N.º ejemplares en idiomas para difusión internacional.

OBJETIVO 10: LOGRAR UN MODELO DE FINANCIACIÓN SUFICIENTE Y UN SISTEMA DE GESTIÓN QUE GARANTICE LA EFICIENCIA, TRANSPARENCIA Y RESPONSABILIDAD EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS.						
	<i>LÍNEA DE ACCIÓN</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>FECHA INICIO</i>	<i>FECHA FINAL</i>	<i>RECURSOS</i>	<i>INDICADORES</i>
ESTRATEGIA 10.1: LOGRAR UNA FINANCIACIÓN PÚBLICA EN TÉRMINOS DE PIB EN LÍNEA CON LA MEDIA DE LAS UNIVERSIDADES EUROPEAS	10.1.1. Negociar con el Gobierno Andaluz el incremento de financiación.	- Gerente	2003	2007	•Ley de financiación universitaria.	•Crecimiento medio anual de la financiación pública recibida.
	10.1.2. Conseguir financiación pública adicional a la transferencia básica ligada a programas y objetivos de calidad, diversificando además las fuentes de obtención de recursos.	- Gerente	2003	Continuo	•Contratos-programa de mejora de la calidad.	•Panel de indicadores que mida los resultados logrados. •Importe total. •Porcentaje de financiación pública vinculada a objetivos.
	10.1.3. En el marco institucional actual, mantener en porcentaje de PIB la financiación vía tasas y precios públicos.	- Gerente	2003	Continuo		•Porcentaje de gasto privado en Universidad sobre PIB de Andalucía.
ESTRATEGIA 10.2: INCREMENTAR SIGNIFICATIVAMENTE LA CAPTACIÓN DE RECURSOS EN EL MERCADO.	10.2.1. Vertebrar las acciones alrededor de polos de innovación o núcleos de excelencia científica. <i>(Complementa a 4.1.1, 4.2.1, 6.3.2)</i>	- Vicerrector de Investigación y Tercer Ciclo.	2003	Continuo	•Libro blanco sobre la competitividad de la Universidad en investigación, consultoría y asesoramiento.	•N.º de polos de innovación o núcleos de excelencia científica consolidados.
	10.2.2. Adoptar estructuras de gestión de personal acordes con las exigencias que plantean las actividades competitivas en postgrado a través de la creación de escuelas profesionales. <i>(Complementa a 5.3.2, 5.3.3, 5.3.4)</i>	- Vicerrectora de Planificación Docente.	2004	Continuo	•Detección de la demanda del mercado. •Recursos humanos. •Recursos económicos.	•Escuelas profesionales creadas.
	10.2.3. Incrementar la captación de contratos en el mercado para su asignación a profesores. <i>(Complementa a 6.3.2, 10.2.1)</i>	- Vicerrector de Investigación y Tercer Ciclo. - Director de la OTRI.	2003	Continuo	•Estructura personal adecuada de la OTRI.	•Incremento de fondos captados directamente por la OTRI.

OBJETIVO 10: LOGRAR UN MODELO DE FINANCIACIÓN SUFICIENTE Y UN SISTEMA DE GESTIÓN QUE GARANTICE LA EFICIENCIA, TRANSPARENCIA Y RESPONSABILIDAD EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS.						
LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES	
ESTRATEGIA 10.3: POTENCIAR LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS VINCULADOS A UN SISTEMA DE OBJETIVOS.	10.3.1. Vincular la asignación interna de recursos al logro de los objetivos formulados por la UHU (línea de acción 10.1.2).	- Gerente.	2003	Continuo		<ul style="list-style-type: none"> Panel de indicadores que mida los resultados logrados. Porcentaje de recursos asignados.
	10.3.2. Vincular la asignación interna de recursos al logro de los objetivos formulados en los planes estratégicos de las unidades estructurales de la UHU. (Complementa a 2.2.3)	- Gerente.	2003	En adelante	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de los planes estratégicos. 	<ul style="list-style-type: none"> N.º de planes estratégicos de unidades estructurales. Porcentaje de recursos asignados.
	10.3.3. Vincular la asignación interna de recursos a la captación de recursos en el mercado (estrategia 10.2).	- Gerente.	2003	En adelante		<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de recursos asignados.
	10.3.4. Procesar los datos de la base de la Universidad para extraer la evolución de los indicadores de evaluación del cumplimiento de objetivos. (Coincide con 3.4.3)	- Vicerrectora de Calidad e Innovación Docente.	2003	Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Tener total accesibilidad a las diferentes bases de datos de la Universidad. 	<ul style="list-style-type: none"> SÍ / NO
ESTRATEGIA 10.4: CONOCER LOS COSTES REALES DE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS.	10.4.1. Definir las actividades cuyos costes interesa averiguar.	- Gerente	2003	2004		<ul style="list-style-type: none"> SÍ / NO
	10.4.2. Desarrollar e implantar el sistema que permita cuantificar dichos costes.	- Gerente	2003	2004	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de la contabilidad analítica. 	<ul style="list-style-type: none"> SÍ / NO

OBJETIVO 10: LOGRAR UN MODELO DE FINANCIACIÓN SUFICIENTE Y UN SISTEMA DE GESTIÓN QUE GARANTICE LA EFICIENCIA, TRANSPARENCIA Y RESPONSABILIDAD EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS.

	LÍNEA DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	INDICADORES
ESTRATEGIA 10.4: CONOCER LOS COSTES REALES DE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS.	10.4.3. Desarrollar un análisis comparado de costes de la UHU con otras Universidades españolas y europeas.	- Gerente	2003	Continuo	• Aplicación de la contabilidad analítica	• SÍ / NO
	10.4.4. Desarrollar un sistema de análisis coste-beneficio de cada actividad que oriente la toma de decisiones de la UHU.	- Gerente	2004	Continuo	• Aplicación de la contabilidad analítica.	• SÍ / NO
ESTRATEGIA 10.5: RACIONALIZAR LOS SERVICIOS COMPLEMENTARIOS A LA DOCENCIA E INVESTIGACIÓN.	10.5.1. Elaborar un programa de actuación para lograr un aumento de ingresos a través de la autofinanciación de los servicios.	- Gerente	2003		• Completar estrategia 10.4.	• SÍ / NO • Euros ingresados por autofinanciación.
	10.5.2. Elaborar un programa de servicios-actividades a contratar externamente.	- Gerente	2003		• Completar estrategia 10.4.	• SÍ / NO



.....

NOTA FINAL

En las páginas previas ha quedado plasmado el Plan Estratégico de la Universidad de Huelva para el periodo 2003-2007. El Plan incluye diez objetivos o ejes estratégicos, que se desglosan en un conjunto de estrategias definidas. Cada estrategia incluye una serie pormenorizada de líneas de acción. La tabla siguiente resume, numéricamente, el Plan presentado:

Objetivos	Estrategias	Líneas de acción
1	7	22
2	4	21
3	5	11
4	4	28
5	4	13
6	3	13
7	4	14
8	4	20
9	4	9
10	5	16
TOTAL	44	167

Como ha quedado reflejado en las páginas precedentes, con este Plan Estratégico las personas que día a día trabajan por nuestra Universidad han definido con ilusión pero con responsabilidad, con ambición pero con prudencia, el futuro de su institución porque sus profesores, el personal de administración y servicios, y sus alumnos apuestan y consecuentemente se implican en el desarrollo de una Universidad innovadora y de calidad, que responda satisfactoriamente a sus conciudadanos en sus expectativas de formación e investigación, en un marco de libertad y progreso.

En este contexto, la comunidad universitaria ha exigido el compromiso de diversos agentes en el desarrollo de las líneas de acción definidas y ha elabora-

do un conjunto de cuadros de mando e indicadores para medir el grado de cumplimiento del compromiso asumido. En el marco temporal en el que se define el Plan Estratégico, esta responsabilidad recae esencialmente en el conjunto de personas que conforman el equipo de dirección de la Universidad. No quedan, pues, diluidas institucionalmente las responsabilidades asumidas. No obstante, el dinamismo y flexibilidad que definen a la Universidad de Huelva pueden afectar al organigrama institucional, en sus nombres y en sus órganos. Esta contingencia no representa un obstáculo para el desarrollo del Plan Estratégico, pues éste ha surgido de la voluntad unánime de la comunidad universitaria y su mandato exige la adaptación e implicación inmediata de las personas y órganos responsables de su desarrollo y cumplimiento. Es nuestro compromiso...

1. El presente informe tiene por objeto informar a la Junta de Gobierno de la Universidad de Sevilla sobre el desarrollo de las actividades de la Oficina de Asesoramiento Jurídico durante el curso académico 2003-2004.

2. En primer lugar, se hace un resumen de las actividades realizadas en el ámbito de la asesoría jurídica, tanto en materia de litigios como de asesoramiento preventivo.

3. A continuación, se detallan las actuaciones realizadas en materia de gestión de recursos humanos, así como en el campo de la gestión de recursos económicos y materiales.

4. Por último, se exponen las conclusiones a las que se ha llegado tras el análisis de la actividad desarrollada durante el curso, así como las recomendaciones que se hacen para mejorar la gestión de la Oficina de Asesoramiento Jurídico en el futuro.

Compromiso de la Oficina de Asesoramiento Jurídico y de la elaboración de...





100^o
ANIVERSÁRIO