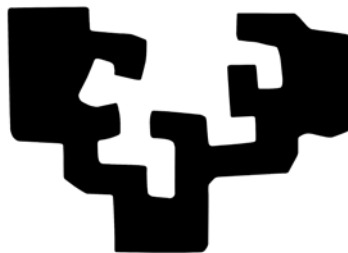


eman ta zabal zazu



PLAN ESTRATÉGICO 2007-2011 DE LA
UPV/EHU

ÍNDICE

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA UPV/EHU PARA EL PERÍODO 2007-2011.

I. INTRODUCCIÓN

II. METODOLOGÍA Y PROCESO DE REFLEXIÓN ESTRATÉGICA EN LA UPV/EHU:

1.Misión

2.Condicionantes estratégicos

3.Análisis de la situación de partida: DAFO

4.Visión

5.Valores

6.Fases del proceso

III. CUADRO DE MANDO ESTRATÉGICO

- CONCRECIÓN DE LA VISIÓN
Objetivos de Visión (V)

ANEXO: Glosario de términos

I.- INTRODUCCIÓN

La Planificación Estratégica es un proceso de reflexión sobre el presente y futuro de la institución, los condicionantes que le rodean, su situación interna, sus recursos, etc., con el fin de analizar las direcciones alternativas por las que puede encaminar su gestión, para lograr el máximo de calidad y eficiencia, respondiendo a las necesidades sociales en los ámbitos que le son propios. Por ello, constituye una herramienta esencial para la gestión institucional efectiva de las universidades, para la toma de decisiones, cada vez más complejas, y, en general, para afrontar los retos y oportunidades presentes y futuros.

Las conclusiones recogidas en las páginas siguientes son fruto del trabajo y la reflexión del Consejo de Dirección, que ha tomado como punto de partida la reflexión estratégica iniciada en el año 2002, en la que participaron más de 300 personas de la UPV/EHU, y entre las que se encontraban equipos directivos de centros, departamentos y servicios, así como miembros del Consejo Social y otros. Esa reflexión permitió disponer de un diagnóstico estratégico a partir del análisis interno de la institución y de su entorno.

El Plan estratégico ha sido trabajado en detalle, partiendo del documento de bases aprobado por el Claustro Universitario en sesión celebrada el 15 de diciembre de 2005. El resultado ha sido un documento extenso que servirá de referencia en la tarea de gobierno de la Universidad.

Se trata de una herramienta viva y dinámica, que contiene las líneas principales de lo que debe ser el día a día del gobierno de nuestra universidad manifestándose en forma de objetivos, estrategias y líneas de acción o iniciativas.

El Plan Estratégico quiere ser una herramienta para la modernización del trabajo universitario, colectivo e individual. Constituye el referente para la actuación de todas las personas que trabajan en la Universidad, ayudará a explicarles cuál es el papel que desempeñan, por lo que se comunicará de manera sistemática mediante los medios que se estimen oportunos asegurando que ha sido comprendido, asumido y aceptado por todas las personas implicadas en su ejecución.

El Plan estratégico parte de la reflexión estratégica previa con una definición de la misión, visión y valores. Así mismo, se obtiene un análisis de la situación de partida (DAFO), para el que se tiene en cuenta la razón de ser de la UPV/EHU condicionada

por las peculiaridades de la misma (condicionantes estratégicos), la situación interna de la propia Universidad y el entorno social, laboral, académico.

Sobre la base del análisis DAFO se definen las ideas clave que configuran lo que queremos llegar a ser, la Visión, a lo que habrá que dar respuesta con las correspondientes ESTRATEGIAS.

Los objetivos de visión (destino) representan el objetivo final (dependen de los objetivos estratégicos y de otras condiciones externas). Los objetivos estratégicos (medio) representan el camino identificado para llegar a la visión. Las iniciativas estratégicas representan los planes de acción para poder alcanzar los objetivos estratégicos. Todo ello, junto con los correspondientes indicadores de medición de los objetivos de visión y de los objetivos estratégicos conforma el cuadro de mando estratégico, que integra las relaciones entre objetivos e indicadores y entre objetivos de visión y objetivos e iniciativas estratégicas.

II.- METODOLOGÍA Y PROCESO DE REFLEXIÓN ESTRATÉGICA EN LA UPV/EHU



1. MISIÓN

A partir de la información obtenida sobre todos los grupos de interés, se ha definido la Misión en la siguiente formulación, una declaración coherente y fiel a la realidad actual de la UPV/EHU, que fue aprobada por su Claustro en diciembre de 2005, con el conjunto de las bases para la planificación estratégica.

- La Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea debe satisfacer las necesidades de la sociedad vasca en materia de formación superior y de creación, transmisión y difusión de conocimiento, contribuyendo así a su enriquecimiento intelectual, económico y cultural.
- Participamos activamente en el desarrollo de la cultura vasca y contribuimos a la proyección social de la lengua vasca a partir de la generalización de su uso en el ámbito universitario.
- Trabajamos para ser, en el espacio universitario europeo, la mejor opción para nuestro alumnado, por la calidad, la competitividad y la excelencia de nuestra oferta formativa, compatibilizando esta voluntad con el desarrollo de nuestra propia identidad universitaria.

2. CONDICIONANTES ESTRATÉGICOS

La UPV/EHU es la única universidad pública de la Comunidad Autónoma del País Vasco; el concepto “público” incluye elementos de pertenencia y compromiso con su entorno, de apertura a todos los estratos sociales y de pluralidad social y cultural.

Despliega sus actividades de formación superior, investigación y transferencia de conocimiento en sus campus. La superposición de la estructura académica a la territorial confiere a la universidad una configuración compleja, susceptible de originar disfunciones, sobre todo en el ámbito docente y de los servicios.

La escasa presencia de organismos públicos de investigación en su entorno próximo, conlleva perjuicios en términos de disponibilidad de infraestructuras científico-tecnológicas, masa crítica de personal investigador, complementariedad de líneas de investigación y colaboración entre grupos, entre otros.

Es una universidad con dos lenguas oficiales, por lo que tanto la enseñanza, como los servicios deben ser prestados en ambas lenguas. Además, ambas deben constituir herramientas de comunicación.

Su modelo de financiación está marcado por una alta dependencia de las instituciones públicas y ha sufrido un déficit estructural de financiación.

Su capacidad de actuación está limitada por la rigidez del marco normativo, la gestión del mismo, y la excesiva reglamentación estatal y autonómica.

Nuestra estrategia está condicionada de manera determinante por el proceso de Convergencia en el Espacio Europeo de Educación Superior y de Investigación.

La universidad está también condicionada por el contexto político vasco. Esta circunstancia afecta a su quehacer cotidiano, así como a la convivencia entre diversos sectores de la misma y a las sensibilidades que representan.

3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE PARTIDA: DAFO

A través del análisis DAFO, se realiza un diagnóstico sobre la situación actual, a partir del cual se pretenden extraer conclusiones acerca de los factores internos y externos que afectan a la UPV/EHU

Este análisis permite realizar una reflexión sobre aquellos aspectos que deben tomarse en consideración a la hora de elaborar una planificación estratégica con el objeto de reducir las amenazas y aprovechar las oportunidades que el entorno externo e interno brindan a la Universidad.

Dado que existía un análisis DAFO previo, se ha tomado como punto de partida y se ha adaptado al momento actual.

El análisis DAFO consta de dos bloques fundamentales, un análisis externo, y un análisis interno.

En el análisis externo se identifican las fuerzas que inciden en la Universidad y el grado de amenaza y oportunidad que su existencia y evolución pueden tener en su futuro. Se pretenden extraer conclusiones generales que definan la situación del entorno y que sean relevantes de cara a la reflexión sobre el futuro de la UPV/EHU, atendiendo a:

Amenazas, entendidas como aquellos factores externos que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de los objetivos. Son riesgos que se perciben en el entorno, que pueden afectar a las posibilidades de actuación futura de la Universidad, que pueden coartar su posibilidad de avance.

Oportunidades, entendidas como aquellos factores externos a la Universidad, que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de las metas y objetivos.

El análisis interno centra la reflexión en la propia realidad estructural, técnica, operativa, organizativa y humana de la Universidad. Pretende detectar los puntos fuertes o fortalezas y puntos débiles o debilidades existentes, con el objeto de extraer conclusiones generales que definan la situación interna y que sean relevantes de cara a la reflexión sobre el futuro de la UPV/EHU, atendiendo a:

Debilidades, entendidas como aquellos aspectos negativos de la Universidad que suponen una carencia para avanzar en la visión.

Fortalezas, entendidas como aquellos factores internos que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de los objetivos, suponen una ventaja para avanzar en la visión

ANÁLISIS EXTERNO DE LA UPV/EHU

Amenazas detectadas

- A1 La oferta especializada de universidades del entorno en ciertas áreas compite por captar estudiantes y por ofrecer servicios universitarios.
- A2 Facilidad creciente de los estudiantes para optar por distintas ofertas universitarias, con independencia de su ubicación geográfica.
- A3 La oferta creciente de productos de investigación de otros agentes científicos o tecnológicos puede provocar una limitación en nuestras posibilidades de colaboración con empresas, instituciones u otras entidades.
- A4 El efecto del descenso del número de estudiantes, motivado por factores demográficos, sobre titulaciones con escasa demanda.
- A5 Cambios acelerados en los perfiles profesionales demandados por parte del tejido socio-empresarial.
- A6 El déficit de reconocimiento social de la formación superior y la investigación.
- A7 Ausencia de un marco estable de financiación.
- A8 Bajas inversiones en I+D universitaria.

Oportunidades detectadas

- O1 La incorporación al espacio universitario europeo supone un impulso a la internacionalización, innovación y mejora de la oferta formativa y su adecuación a las necesidades sociales.
- O2 El descenso del número de estudiantes facilitará el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje en mejores condiciones.
- O3 El descenso del número de estudiantes abrirá nuevas posibilidades en lo relativo a la dedicación del personal docente e investigador al desempeño de tareas alternativas y, muy específicamente, en el ámbito de la investigación.
- O4 La extensión y la diversidad del entorno productivo vasco proporcionan múltiples posibilidades de colaboración entre la universidad y su entramado empresarial.
- O5 El incremento de la demanda de formación superior en euskera supone una ventaja comparativa para la Universidad del País Vasco dada su trayectoria.
- O6 Interés de agentes sociolaborales del entorno por aumentar su competitividad por medio de la investigación, el desarrollo y la innovación.
- O7 Creciente demanda en la sociedad de formación a lo largo de toda la vida.
- O8 Mayor sensibilidad social en relación con la Gestión de Calidad, la Gestión Medio Ambiental y la Prevención y Salud Laboral.
- O9 Importancia creciente de valores tales como la consecución de la paz, igualdad de género y cooperación al desarrollo.
- O10 Expectativas de una mejora significativa en la dotación de recursos públicos a la universidad y, específicamente, para investigación

ANÁLISIS INTERNO DE LA UPV/EHU

Debilidades detectadas

- D1 Diseño de planes de estudios (actuales) basado fundamentalmente en los objetivos (perfil de egreso), sin tener en cuenta el punto de partida (el alumnado que llega a cursarlos).
- D2 Insuficiente orientación y análisis de la formación del alumnado de educación secundaria para facilitar el tránsito a la Universidad.
- D3 Desajuste entre la oferta docente y la demanda o necesidades debido al perfil (disciplinar y lingüístico) y edad media del PDI, con falta de relevo generacional.
- D4 Insuficiente formación del PDI en diseño curricular y metodologías docentes y falta de coordinación transversal entre las distintas asignaturas del curso y de la titulación.
- D5 Escasez crónica de personal técnico de apoyo a tareas de docencia, investigación y gestión, con un bajo porcentaje de puestos que tenga requerimiento de alta cualificación.
- D6 Obsolescencia o insuficiencia de infraestructuras y de equipamiento docente-investigador en un número significativo de centros.
- D7 Configuración de grupos de investigación de reducido tamaño y con escasa interdisciplinariedad, en general con escasa capacidad de captación de proyectos de investigación de gran envergadura.
- D8 Significativo número de PDI que no realiza tareas de investigación o cuya actividad no da lugar a resultados homologables a nivel internacional.
- D9 Escasa transferencia de los resultados de investigación al entorno socio-laboral.
- D10 La dificultad para conciliar la vida profesional y familiar conlleva una merma en la actividad investigadora, sobre todo en el personal femenino.
- D11 Débil identidad corporativa que proyecta una identificación social confusa.

D12 Insuficiente o ineficaz comunicación de la función social de la UPV/EHU y de su contribución al desarrollo socio-económico y cultural de la sociedad vasca.

D13 Desarrollo incompleto del modelo organizativo multicampus.

D14 Estructura organizativa y de gestión rígida y excesivamente burocratizada.

Fortalezas detectadas

F1 La diversidad de áreas de conocimiento a las que se encuentra adscrito el PDI aporta gran potencial y flexibilidad, lo que facilita una oferta de formación de carácter generalista, diversa y amplia.

F2 Amplia y diversa oferta docente en euskara, en todos los campos del conocimiento, orientada principalmente a satisfacer la demanda de formación en esta lengua.

F3 Investigación de calidad en determinadas áreas de conocimiento, que redundan en una mayor capacidad de formación de investigadores (doctores).

F4 La colaboración creciente con otras universidades, en particular para ofertar titulaciones conjuntas con universidades europeas y para incrementar la presencia en universidades de Latinoamérica en programas de doctorado.

F5 Sensibilidad creciente respecto a la necesidad de incrementar la calidad y la innovación en la docencia, en la gestión y en la investigación.

F6 La estructura organizativa de la UPV/EHU en tres campus favorece las relaciones con las administraciones territoriales, empresas y demás agentes sociales del entorno así como el acercamiento de la gestión y servicios al usuario final.

F7 Participación creciente de miembros de la UPV/EHU en foros y medios de comunicación y debate, lo que contribuye a generar opinión.

F8 Alta cualificación y experiencia del Personal de Administración y Servicios.

F9 Adecuada proporción entre alumnado y PDI, comparable al promedio europeo.

F10 Amplia oferta de extensión universitaria dirigida al alumnado y el entorno social.

4. VISIÓN

A través del análisis y contraste de Oportunidades realizado por la Universidad teniendo en cuenta aquellas oportunidades que tienen un gran potencial y las que son realmente alcanzables por la Universidad se analizan las fortalezas, debilidades, amenazas y condicionantes estratégicos de la misma. Con esta reflexión se ha llegado a la siguiente declaración de Visión, aprobada por el claustro de la UPV/EHU en diciembre de 2005, con el conjunto de las bases para la planificación estratégica.

La Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea en 2011:

- Brindará oportunidades de formación universitaria a todas las personas que cumplan los requisitos establecidos, y basará el progreso académico del alumnado en el rendimiento acreditado durante su periodo formativo.
- Realizará una oferta de estudios de grado amplia, generalista y de calidad, tratando de satisfacer las demandas individuales de formación superior y las necesidades sociales de dicha formación. Esta oferta incluirá las disciplinas universitarias básicas y aquéllas que constituyen la base fundamental de nuestra cultura.
- Realizará una oferta de estudios de posgrado basada en el potencial investigador del profesorado y que responda con agilidad a las demandas sociales de este nivel formativo. Por lo tanto, esta oferta se diseñará en función de los recursos disponibles y de las necesidades sociales de formación de este nivel, y se guiará por criterios de excelencia académica.
- Habrá elevado la calidad de la formación y aumentado el nivel de satisfacción del alumnado con la misma.
- Habrá incrementado significativamente la presencia y el uso del euskara, como lengua de comunicación y de trabajo, en todos los ámbitos de la vida universitaria, sin que la incorporación al Espacio Europeo de Educación Superior constituya un factor limitante a este respecto.
- Habrá incrementado la extensión y la calidad de la actividad investigadora, así como la transferencia de sus resultados a la sociedad.

- Habrá avanzado en la consecución de mayores cotas de igualdad entre mujeres y hombres y de respeto a la diversidad, constituyéndose en referente social.
- Constituirá la máxima referencia de la sociedad del conocimiento en el País Vasco, será considerada una universidad de prestigio en su área de influencia, y así reconocida en el Espacio Europeo de Educación Superior.
- Colaborará con el resto de universidades del País Vasco en la configuración de un espacio universitario al servicio del desarrollo de la cultura vasca.
- Estará integrada por Campus autosuficientes, que constituyan espacios de convivencia y que faciliten el desarrollo integral de la vida universitaria. Contribuirán al progreso del territorio en que se insertan, y constituirán la referencia de la UPV/EHU en su entorno.
- Procurará la creación de un entorno intelectual estimulante, que propicie la participación, el enriquecimiento personal y la cualificación y progreso profesional de todos sus integrantes y, de esta forma, la mejora de la propia universidad.
- Contará con un modelo de organización y gestión que preste el servicio requerido para el desarrollo idóneo de las funciones docente e investigadora y que permita una mejora sustancial de los servicios ofertados a la comunidad universitaria.

5. VALORES

Toda Universidad tiene unos rasgos culturales que la definen y la distinguen de otras, una manera de actuar que refleja, a nivel global, los comportamientos característicos y mayoritarios de las personas que la componen.

Esta cultura organizativa, traducida en Valores, condiciona sus comportamientos y actitudes, influyendo en sus decisiones y en la manera en que desempeña sus funciones. Los valores que regirán las actuaciones de la UPV/EHU, detallados a continuación, fueron aprobados por su claustro en diciembre de 2005, con el conjunto de las bases para la planificación estratégica.

- La honradez y la transparencia en la gestión.
- El diálogo, la participación, la confianza y la responsabilidad compartida.

- La eficacia y la eficiencia en la gestión de los recursos.
- El compromiso con la calidad y la mejora continua.
- La búsqueda de la satisfacción y desarrollo integral de los miembros de la comunidad universitaria.
- El compromiso con una convivencia pacífica en el entorno universitario, sobre la base de la igualdad, la justicia, la libertad y el respeto.
- Una vocación de liderazgo intelectual.
- La vocación de apertura al mundo, la solidaridad y el respeto a la diversidad.
- El respeto a la igualdad de derechos y de oportunidades de todas las personas que la integran, sin que se produzca discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión, lengua o cualquier otra condición o circunstancia personal o social.
- El respeto al principio de legalidad.

6. FASES DEL PROCESO

La realización del presente plan estratégico (2007-2011) ha tenido como punto de partida las bases aprobadas por el Claustro (estatutos art. 243c), así como el plan estratégico anterior. Con estas premisas el Consejo de Dirección ha seguido la metodología de planificación estratégica, redefiniendo en primer lugar su Misión y sentando las bases de la actividad que realiza la UPV/EHU.

Siguiendo esta línea de trabajo, el Consejo de Dirección ha desarrollado un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) con el fin de conocer la situación tanto interna como externa de la UPV/EHU. A partir del análisis DAFO, se ha desarrollado la siguiente estrategia:

- Visión , fijando el horizonte de llegada para el 2011
La Visión definida por la UPV/EHU se concreta en objetivos de Visión, medibles a través de indicadores y sometidos a agentes externos. Estos objetivos a su vez estarán condicionados por la estrategia definida por la UPV/EHU.
- Estrategia, camino para conseguir la Visión.

La estrategia definida por la UPV/EHU supone el camino para lograr la Visión y se concreta en objetivos estratégicos, medibles a través de indicadores y cuya gestión depende directamente de la UPV/EHU.

La materialización de la Visión y de la Estrategia en objetivos e indicadores que el Consejo de Dirección ha desarrollado en ejercicio de la definición del presente plan estratégico, ha dado lugar al Cuadro de Mando Estratégico.

Todos estos elementos conforman el Plan Estratégico 2007-2011, que será revisado, al menos una vez al año con el propósito de mantenerlo vigente y de modificarlo en la medida en que lo aconsejen las circunstancias cambiantes.

Una vez que la planificación estratégica de la universidad haya sido aprobada por su Consejo de Gobierno, se iniciará su despliegue, que va a marcar dos líneas de actuación diferenciadas

- Directivas de actuación (obligado cumplimiento) para el Consejo de Dirección
- Directrices de actuación (recomendación) para las diferentes unidades que conforman la UPV/EHU: campus, centros, departamentos, servicios, etc.

El Consejo de Dirección hará uso de los medios a su disposición, tanto de carácter normativo como presupuestario, para materializar las directivas del plan estratégico en planes de actuación, que permitan alcanzar los Objetivos Estratégicos y, consecuentemente, la Visión.

Las diferentes unidades que conforman la UPV/EHU tendrán como referencia para la realización de su propia reflexión y planificación estratégica, las directrices marcadas por el plan estratégico 2007-2011 de la UPV/EHU. En este proceso, las unidades contarán con la ayuda técnica que precisen, tanto desde el Vicerrectorado de Calidad e Innovación Docente, como desde las Direcciones de Calidad de los campus.

El conjunto de las actuaciones llevadas a cabo, de forma directa por el Consejo de Dirección e indirecta por las diferentes unidades, dará lugar a la materialización y despliegue del presente plan estratégico.

III.- CUADRO DE MANDO ESTRATÉGICO

Mientras que la Visión establece el punto de llegada, la estrategia define el camino a seguir para alcanzar la meta.

La consecución de la Visión se logra mediante el planteamiento de estrategias que afectan a los procesos internos (elementos tangibles) y al conocimiento, experiencia y, en definitiva, competencias de las personas (elementos intangibles).

Las estrategias se despliegan a través de la Universidad y se materializan en la actividad diaria de todas las personas que intervienen en su ejecución y llevan asociados objetivos estratégicos medibles a través de indicadores. Estos objetivos, a su vez, se despliegan mediante Iniciativas Estratégicas.

MAPA DE EJES ESTRATEGICOS

Tras el análisis realizado se establecieron los ejes estratégicos que van a guiar las actuaciones en el próximo periodo 2007-2011. Los ejes estratégicos están relacionados con los procesos clave y de apoyo de la UPV/EHU y, por supuesto, con los grupos de interés más significativos. Por eso, tenemos dos ejes estratégicos ligados directamente a procesos clave de la UPV/EHU como son: FORMACION e INVESTIGACIÓN (suponen el núcleo de actividad de la UPV/EHU), un eje estratégico ligado a procesos de apoyo, ORGANIZACIÓN (supone el elemento imprescindible para el desarrollo de la actividad). Estos ejes van ligados a su vez a los grupos de interés sobre los que la actividad incide directamente (alumnado y personal). Por último se establece un eje estratégico ligado al grupo de interés que constituye el último destinatario de la actividad de la UPV/EHU: SOCIEDAD (engloba todos los grupos de interés en los que repercute nuestra actividad, sea directa o indirectamente).

A continuación se describen los ejes estratégicos y su relación con la visión de la Universidad:

FORMACION

La actividad formativa supone la razón de ser de cualquier institución de enseñanza superior, y por supuesto, ha de ser uno de los motores de la docencia.

Nuestra visión persigue una formación plural que llegue a todos los/las estudiantes que cumplan con los requisitos exigidos y basada en resultados tan importantes como el rendimiento académico del alumnado y la satisfacción de sus expectativas de formación. Se recoge también la necesidad de una oferta formativa amplia y de calidad que responda adecuadamente a las demandas sociales, tanto en lo que respecta a los contenidos como a la oferta lingüística. La repercusión social de una enseñanza

universitaria de calidad tiene como eslabón intermedio a las y los estudiantes, que son los que contribuyen al desarrollo de la sociedad a través del conocimiento adquirido y habrán de estar formados en las materias elegidas, pero también en los valores que la UPV/EHU quiere promover.

Para conseguir la mejora de este eje estratégico se apostará por la formación y el impulso a la innovación de nuestros equipos docentes, por la estabilidad y mejora de las condiciones de trabajo y por el incremento de la calidad a través de modelos de gestión que potencien la mejora continua.

INVESTIGACION

Otro de los ejes estratégicos clave de nuestra oferta es la investigación, que garantiza la continua generación de conocimiento y actualmente ha adquirido una relevancia especial por ser el motor que promueve la innovación, siendo uno de los elementos identificativos de una sociedad progresista y de una universidad dinámica y de vanguardia.

Realizar dentro del posgrado una oferta basada principalmente en la investigación es una de las apuestas marcadas en la visión, así como el incremento de la actividad investigadora en cantidad y calidad y su transferencia a la sociedad.

Se va a apostar por un incremento de recursos (tecnológicos, económicos, humanos, etc.) en todos los aspectos que potencian la actividad investigadora, así como en planes que potencien los canales de comunicación con el exterior (empresas, proyectos europeos, etc.).

ORGANIZACION

Una correcta gestión de los recursos es la base de funcionamiento de cualquier universidad que pretenda alcanzar los objetivos deseados; para poder gestionar eficaz y eficientemente los recursos es necesario tener un sistema organizativo que lo permita y facilite.

El desarrollo de un modelo organizativo y de gestión que preste el servicio para el desarrollo idóneo de las funciones docente e investigadora y que permita mejorar los servicios ofertados forma parte de nuestra Visión.

Para lograr un modelo organizativo que gestione los recursos con la máxima eficiencia se apuntan varias actuaciones como: desarrollo de un modelo donde cada campus

sea una unidad funcional integral que brinde apoyo y preste servicios a los centros, estandarizar los principales procesos de gestión, etc. Con el fin de poder abordar las mejoras, también se proponen actuaciones orientadas a buscar fuentes alternativas de financiación.

SOCIEDAD

La sociedad es el grupo de interés más relevante de la UPV/EHU, siendo beneficiaria de nuestros servicios y al mismo tiempo demandante de una formación de calidad en el sentido más amplio de la palabra, esperando de la universidad, además de la formación programática, la formación en valores.

Nuestra visión presta especial atención a la comunicación a la sociedad desde una doble perspectiva, como es la proyección social y la responsabilidad social universitaria. Algunas de las actuaciones más importantes previstas en esta área son: Programas de participación igualitaria entre hombres y mujeres, trabajos de investigación en torno a la paz y la resolución de conflictos, adquisición de competencias que permitan la resolución de problemas, programas de mejoras medioambientales, etc.

Entendemos que, con carácter transversal, el conjunto de actuaciones enmarcadas en los distintos ejes contribuirá a propiciar un entorno estimulante que fomente la participación, el enriquecimiento personal y la cualificación y progreso profesional de todos los miembros de la comunidad universitaria, con el fin de mejorar la propia universidad, tal y como enunciamos en la Visión

CONCRECIÓN DE LA VISIÓN: Objetivos de Visión (V)

La visión:

- ✓ Define el horizonte de llegada del plan estratégico
- ✓ No basta con definir una idea, hay que transformarla en objetivos.
- ✓ La visión debe centrarse en los resultados clave para la Universidad.

Claves en la determinación de objetivos de visión:

- ✓ La Visión recoge los resultados esperados de la Universidad en un periodo de tiempo determinado.
- ✓ Los objetivos de Visión no dependen directamente de la Universidad; son resultados que se pretenden pero no están directamente al alcance.
- ✓ Ninguna Universidad puede alcanzar la Visión centrándose sólo en su propio desempeño. Hay que valorar las expectativas de la sociedad y los cambios en el entorno.

VISIÓN-FORMACIÓN			
Cod.	Objetivos	Cod.	Indicadores
V1	Aumentar la calidad de las enseñanzas impartidas	I1a	Valoración de la formación adquirida por el alumnado egresado
		I1b	Valoración de la formación adquirida por los empleadores
		I1c	Tasa de graduación

A través del análisis DAFO, la elección del objetivo V1 tiene su base en:

- A4 Descenso del número de estudiantes motivado por factores demográficos, por sus efectos sobre titulaciones con escasa demanda.
- O1 La incorporación al espacio universitario europeo supone un impulso a la internacionalización, innovación y mejora de la oferta formativa y su adecuación a las necesidades sociales.
- O2 El descenso del número de estudiantes facilitará el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje en mejores condiciones.
- D1 Diseño de planes de estudios (actuales) basado fundamentalmente en los objetivos (perfil de egreso), sin tener en cuenta el punto de partida (el alumnado que llega a cursarlos).
- D4 Insuficiente formación del PDI en diseño curricular y metodologías docentes y falta de coordinación transversal entre las distintas asignaturas del curso y de la titulación.
- D5 Escasez crónica de personal técnico de apoyo a tareas de docencia, investigación y gestión, con un bajo porcentaje de puestos que tenga requerimiento de alta cualificación
- D6 Obsolescencia o insuficiencia de infraestructuras y de equipamiento docente-investigador en un número significativo de centros.
- F3 Investigación de calidad en determinadas áreas de conocimiento, que redunde en una mayor capacidad de formación de investigadores (doctores).
- F5 Sensibilidad creciente respecto a la necesidad de incrementar la calidad y la innovación en la docencia, en la gestión y en la investigación.
- F9 Adecuada proporción entre alumnado y PDI, comparable al promedio europeo.

Líneas Estratégicas		
Objetivos	Cod	Indicadores
Mejorar la atención al alumnado	IE1a	Número de programas de orientación y captación de estudiantes
Aumentar la cualificación académica del PDI	IE1b	% de PDI doctor
Mejorar las competencias docentes del PDI	IE1c	% de PDI en actividades de formación dentro del Programa para el Impulso de la Innovación de la Docencia en los Centros de la UPV/EHU, o programa equivalente
	IE1d	% de PDI que ha realizado estancias en universidades extranjeras
Aumentar el porcentaje de estudiantes que realiza prácticas externas	IE1e	% de estudiantes que realizan prácticas externas
Iniciativas		
<p>Implantar un programa de dotación de puestos de ayudantes de apoyo a la actividad docente.</p> <p>Implantar la nueva estructura de modalidades docentes para facilitar el proceso de aprendizaje del estudiante</p> <p>Desarrollo del Programa para el Impulso de la Innovación de la Docencia en los Centros de la UPV/EHU.</p> <p>Ampliar el programa de licencias para la finalización de la tesis doctoral.</p> <p>Impulso a la participación del PDI en experiencias internacionales</p>		

VISIÓN – FORMACIÓN			
Cod.	Objetivos	Cod.	Indicadores
V2	Mejorar los resultados académicos del alumnado	I2a I2b I2c	Índice de abandono Tasa de eficiencia Tasa de éxito

A través del análisis DAFO, la elección del objetivo V2 tiene su base en:

- A2 Facilidad creciente de los estudiantes para optar por distintas ofertas universitarias, con independencia de su ubicación geográfica.
- A4 El efecto del descenso del número de estudiantes, motivado por factores demográficos, sobre titulaciones con escasa demanda.
- A6 El déficit de reconocimiento social de la formación superior y la investigación.
- O1 La incorporación al espacio universitario europeo supone un impulso a la internacionalización, innovación y mejora de la oferta formativa y su adecuación a las necesidades sociales.
- O2 El descenso de estudiantes facilitará el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje en mejores condiciones.
- D1 Diseño de planes de estudios (actuales) basado fundamentalmente en los objetivos (perfil de egreso), sin tener en cuenta el punto de partida (el alumnado que llega a cursarlos).
- D2 Insuficiente orientación y análisis de la formación del alumnado de educación secundaria para facilitar el tránsito a la Universidad.
- D4 Insuficiente formación del PDI en diseño curricular y metodologías docentes y falta de coordinación transversal entre las distintas asignaturas del curso y de la titulación.
- F5 Sensibilidad creciente respecto a la necesidad de incrementar la calidad y la innovación en la docencia, en la gestión y en la investigación.
- F9 Adecuada proporción entre alumnado y PDI, comparable al promedio europeo.

Líneas Estratégicas		
Objetivos	Cod	Indicadores
Aumentar la calidad en las titulaciones impartidas	IE2a	% de titulaciones en las modalidades de implantación de cursos completos en ECTS
Mejorar la Información y orientación académica dirigida a los responsables de los Centros de enseñanza secundaria	IE2b	% de PDI que ha realizado estancias en universidades extranjeras
Mejorar la satisfacción del alumnado con la formación recibida	IE2c	% de CES (sobre total de la CAE) asistentes a las convocatorias
	IE2d	Nivel de satisfacción con la formación recibida
Iniciativas		
- Desarrollo del Programa para el Impulso de la Innovación de la Docencia en los Centros		

- Impulso de las sesiones informativas dirigidas a los responsables de CES
- Impulso a la participación del PDI en experiencias internacionales

VISIÓN – FORMACIÓN

Cod.	Objetivos	Cod.	Indicadores
V3	Aumentar la experiencia internacional del alumnado como elemento formativo	I3a	Número de estudiantes de la UPV/EHU que participa en programas de movilidad.

A través del análisis DAFO, la elección del objetivo V3 tiene su base en:

- A2 Facilidad creciente de los estudiantes para optar por distintas ofertas universitarias, con independencia de su ubicación geográfica.
- O1 La incorporación al espacio universitario europeo supone un impulso a la internacionalización, innovación y mejora de la oferta formativa y su adecuación a las necesidades sociales.
- F4 La colaboración creciente con otras universidades, en particular para ofertar titulaciones conjuntas con universidades europeas y para incrementar la presencia en universidades de Latinoamérica en programas de doctorado.

Líneas Estratégicas

Objetivos	Cod	Indicadores
Aumentar la oferta docente en idiomas no oficiales	IE3a	Número de créditos ofertados en terceras lenguas
Aumentar el número de convenios nacionales e internacionales	IE3b	Número de convenios firmados con otras universidades

Iniciativas

- Desarrollo del plan de plurilingüismo
- Desarrollo del programa de intercambio UPV/EHU – América Latina
- Desarrollo de un programa de acogida y atención destinado al alumnado visitante
- Implantación en inglés de la página web de la universidad

VISIÓN – FORMACIÓN			
Cod.	Objetivos	Cod.	Indicadores
V4	Conciliar la demanda de formación individual y social mediante una oferta de grado equilibrada por campos del conocimiento, Campus y de acuerdo a la capacidad académica	I4a	Discrepancia por ramas del conocimiento respecto a la oferta estatal
		I4b	% de alumnado en la UPV/EHU sobre alumnado universitario de la CAE
		I4c	% de empleo encajado por ramas

A través del análisis DAFO, la elección del objetivo V4 tiene su base en:

- A1 La oferta especializada de universidades del entorno en ciertas áreas compite por captar estudiantes y por ofrecer servicios universitarios.
- O1 La incorporación al espacio universitario europeo supone un impulso a la internacionalización, innovación y mejora de la oferta formativa y su adecuación a las necesidades sociales.
- D1 Diseño de planes de estudios (actuales) basado fundamentalmente en los objetivos (perfil de egreso), sin tener en cuenta el punto de partida (el alumnado que llega a cursarlos).
- D3 Desajuste entre la oferta docente y la demanda o necesidades debido al perfil (disciplinar y lingüístico) y edad media del PDI, con falta de relevo generacional.
- D4 Insuficiente formación del PDI en diseño curricular y metodologías docentes y falta de coordinación transversal entre las distintas asignaturas del curso y de la titulación.
- F1 La diversidad de áreas de conocimiento a las que se encuentra adscrito el PDI aporta gran potencial y flexibilidad, lo que facilita una oferta de formación de carácter generalista, diversa y amplia.
- F5 Sensibilidad creciente respecto a la necesidad de incrementar la calidad y la innovación en la docencia, en la gestión y en la investigación.

Líneas Estratégicas		
Objetivos	Cod	Indicadores
Redefinir la oferta de titulaciones de grado por campos del conocimiento teniendo en cuenta * la capacidad académica de la UPV/EHU, demanda social * demanda individual * armonización por Campus	IE4a	Índice de egresados en nuevas titulaciones
	IE4b	Demanda /matrícula por Campus
	IE4c	Demanda/matrícula por ramas del conocimiento
Iniciativas		

- Definir el perfil del egresado en cada titulación de forma que responda a las demandas sociales y de formación superior
- Diseñar los planes de estudio teniendo en cuenta el perfil de ingreso y de egreso

VISIÓN – FORMACIÓN

Cod.	Objetivos	Cod.	Indicadores
V5	Responder a las necesidades sociales y reflejar el potencial investigador en la oferta de posgrado.	I5a	Empleo encajado posgrado
		I5b	Número de estudiantes titulados master / Número de másteres
		I5c	% de másteres de investigación con mención de calidad

A través del análisis DAFO, la elección del objetivo V5 tiene su base en:

- A5 Cambios acelerados en los perfiles profesionales demandados por parte del tejido socio-empresarial.
- O1 La incorporación al espacio universitario europeo supone un impulso a la internacionalización, innovación y mejora de la oferta formativa y su adecuación a las necesidades sociales.
- O3 Este mismo descenso abrirá nuevas posibilidades en lo relativo a la dedicación del personal docente e investigador al desempeño de tareas alternativas y, muy específicamente, en el ámbito de la investigación.
- O4 La extensión y la diversidad del entorno productivo vasco proporcionan múltiples posibilidades de colaboración entre la universidad y su entramado empresarial.
- O6 Interés de agentes sociolaborales del entorno por aumentar su competitividad por medio de la investigación, el desarrollo y la innovación.
- D3 Desajuste entre la oferta docente y la demanda o necesidades debido al perfil (disciplinar y lingüístico) y edad media del PDI, con falta de relevo generacional.
- D5 Escasez crónica de personal técnico de apoyo a tareas de docencia, investigación y gestión, con un bajo porcentaje de puestos que tenga requerimiento de alta cualificación
- D6 Obsolescencia o insuficiencia de infraestructuras y de equipamiento docente-investigador en un número significativo de centros.
- D7 Configuración de grupos de investigación de reducido tamaño y con escasa interdisciplinariedad, en general con escasa capacidad de captación de proyectos de investigación de gran envergadura.
- D8 Significativo número de PDI que no realiza tareas de investigación o cuya actividad no da lugar a resultados homologables a nivel internacional.
- D9 Escasa transferencia de los resultados de investigación al entorno socio-laboral.
- D10 La dificultad para conciliar la vida profesional y familiar conlleva una merma en la actividad investigadora sobre todo en el personal femenino.
- F3 Investigación de calidad en determinadas áreas de conocimiento, que redunde en una mayor capacidad de formación de investigadores (doctores).

- F4 La colaboración creciente con otras universidades, en particular para ofertar titulaciones conjuntas con universidades europeas y para incrementar la presencia en universidades de Latinoamérica en programas de doctorado.
- F5 Sensibilidad creciente respecto a la necesidad de incrementar la calidad y la innovación en la docencia, en la gestión y en la investigación

Líneas Estratégicas		
Objetivos	Cod	Indicadores
Aumentar la oferta de posgrado de calidad acreditada	IE5a	% de másteres con acreditación externa
	IE5b	% de másteres internacionales e interuniversitarios
Aumentar la oferta de posgrado interdisciplinar	IE5c	Número de convenios con otras instituciones
Iniciativas		
<ul style="list-style-type: none"> - Prospección sobre demanda de posgrado - Favorecer la internacionalización e interdisciplinariedad de la oferta de postgrado 		

VISIÓN – FORMACIÓN			
Cod.	Objetivos	Cod.	Indicadores
V6	Ajustar la oferta de estudios en las dos lenguas oficiales de forma que dicha oferta responda a la demanda existente	I6a	Tasa matrícula en euskera / tasa selectividad euskera

A través del análisis DAFO, la elección del objetivo V6 tiene su base en:

- O5 El incremento de la demanda de formación superior en euskera supone una ventaja comparativa para la Universidad del País Vasco dada su trayectoria.
- D3 Desajuste entre la oferta docente y la demanda o necesidades debido al perfil (disciplinar y lingüístico) y edad media del PDI, con falta de relevo generacional.
- F2 Amplia y diversa oferta docente en euskera, en todos los campos del conocimiento, orientada principalmente a satisfacer la demanda de formación en esta lengua.

Líneas Estratégicas		
Objetivos	Cod	Indicadores
Equilibrar la composición lingüística de los departamentos universitarios	IE6a	% PDI bilingüe por campos del conocimiento
Ampliar la oferta docente en euskera en el grado	IE6b	% créditos obligatorios ofertados en euskera sobre oferta total
Ampliar la oferta docente en euskera en posgrado	IE6c	% de titulaciones de postgrado con oferta en euskara > 25%
Iniciativas		
- Desarrollo del Plan Director de Euskara.		

VISIÓN – FORMACIÓN			
Cod.	Objetivos	Cod.	Indicadores
V7	Atender las necesidades sociales de formación a lo largo de la vida	I7	Inicio de una línea consistente de formación continua

A través del análisis DAFO, la elección del objetivo V7 tiene su base en:

- A5 Cambios acelerados en los perfiles profesionales demandados por parte del tejido socio-empresarial.
- O1 La incorporación al espacio universitario europeo supone un impulso a la internacionalización, innovación y mejora de la oferta formativa y su adecuación a las necesidades sociales.
- O4 La extensión y la diversidad del entorno productivo vasco proporcionan múltiples posibilidades de colaboración entre la universidad y su entramado empresarial.
- O6 Interés de agentes sociolaborales del entorno por aumentar su competitividad por medio de la investigación, el desarrollo y la innovación.
- O7 Creciente demanda en la sociedad de formación a lo largo de toda la vida.
- D12 Insuficiente o ineficaz comunicación de la función social de la UPV/EHU y de su contribución al desarrollo socio-económico y cultural de la sociedad vasca.
- F1 La diversidad de áreas de conocimiento a las que se encuentra adscrito el PDI aporta gran potencial y flexibilidad, lo que facilita una oferta de formación de carácter generalista, diversa y amplia.

Líneas Estratégicas		
Objetivos	Cod	Indicadores
Implementar y desarrollar la oferta de formación continua Impulsar los Cursos para Mayores	IE7a IE7b	Cursos ofertados de formación continua Número de estudiantes en Aulas de la Experiencia
Iniciativas		
<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de la normativa - Definición y difusión de la oferta - Elaboración y difusión de la memoria académica de las aulas de la experiencia 		

VISIÓN – FORMACIÓN			
Cod.	Objetivos	Cod.	Indicadores
V8	Mejorar las oportunidades de formación para el alumnado con discapacidad	I8a I8b	Nivel de satisfacción de la demanda Nivel de satisfacción de usuarios

A través del análisis DAFO, la elección del objetivo V8 tiene su base en:

- O2 El descenso del número estudiantes facilitará el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje en mejores condiciones.
- D5 Escasez crónica de personal técnico de apoyo a tareas de docencia, investigación y gestión, con un bajo porcentaje de puestos que tenga requerimiento de alta cualificación.
- F6 La estructura organizativa de la UPV/EHU en tres campus favorece las relaciones con las administraciones locales y empresas y demás agentes sociales del entorno así como el acercamiento de la gestión y servicios al usuario final.
- F9 Adecuada proporción entre alumnado y PDI, comparable al promedio europeo.

Líneas Estratégicas		
Objetivos	Cod	Indicadores
Mejorar la información de los servicios ofertados al alumnado con discapacidad	IE8a	Número de intervenciones para garantizar la accesibilidad y la igualdad de oportunidades
Iniciativas		
- Establecer el servicio a personas con discapacidad en los tres Campus		

VISIÓN – INVESTIGACIÓN			
Cod.	Objetivos	Cod.	Indicadores
V9	Incrementar la extensión y la calidad de la actividad investigadora	I9a I9b I9c I9d	% PDI en actividad investigadora % PDI doctor Nº de publicaciones de calidad Nº de patentes

A través del análisis DAFO, la elección del objetivo V9 tiene su base en:

- A3 La oferta de productos de investigación de otros agentes científicos o tecnológicos puede provocar una limitación en nuestras posibilidades de colaboración con empresas, instituciones u otras entidades.
- A8 Bajas inversiones en I+D universitaria.
- O3 El descenso del número de estudiantes abrirá nuevas posibilidades en lo relativo a la dedicación del personal docente e investigador al desempeño de tareas alternativas y, muy específicamente, en el ámbito de la investigación.
- O4 La extensión y la diversidad del entorno productivo vasco proporcionan múltiples posibilidades de colaboración entre la universidad y su entramado empresarial.
- O6 Interés de agentes sociolaborales del entorno por aumentar su competitividad por medio de la investigación, el desarrollo y la innovación.
- O10 Expectativas de una mejora significativa en la dotación de recursos públicos a la universidad y, específicamente, para investigación.
- D5 Escasez crónica de personal técnico de apoyo a tareas de docencia, investigación y gestión, con un bajo porcentaje de puestos que tenga requerimiento de alta cualificación
- D6 Obsolescencia o insuficiencia de infraestructuras y de equipamiento docente-investigador en un número significativo de centros.
- D7 Configuración de grupos de investigación de reducido tamaño y con escasa interdisciplinariedad, en general con escasa capacidad de captación de proyectos de investigación de gran envergadura.
- D8 Significativo número de PDI que no realiza tareas de investigación o cuya actividad no da lugar a resultados homologables a nivel internacional.
- D10 La dificultad para conciliar la vida profesional y familiar conlleva una merma en la actividad investigadora sobre todo en el personal femenino.
- F3 Investigación de calidad en determinadas áreas de conocimiento, que redunde en una mayor capacidad de formación de investigadores (doctores).
- F5 Sensibilidad creciente respecto a la necesidad de incrementar la calidad y la innovación en la docencia, en la gestión y en la investigación.

Líneas Estratégicas		
Objetivos	Cod	Indicadores
Aumentar el número y la calidad de los grupos de investigación	IE9a	Nº de Proyectos competitivos Internacionales/ europeos. Tasa de éxito
Mejorar las competencias investigadoras del PDI	IE9b	Tasa de éxito en obtención de sexenios
Aumentar el apoyo técnico a la investigación	IE9c	Número de técnicos de apoyo a la investigación
Iniciativas		
<ul style="list-style-type: none"> - Identificación y registro efectivo de todas las modalidades universitarias de actividad investigadora y de producción intelectual y artística - Ampliación de las licencias para finalizar la tesis doctoral - Establecimiento de modelos de contratación de personal investigador - Ampliación de la convocatoria de iniciación a la investigación - Colaboración con IKERBASQUE - Impulso a la participación del PDI en experiencias internacionales 		

VISIÓN – INVESTIGACIÓN			
Cod.	Objetivos	Cod.	Indicadores
V10	Incrementar la actividad investigadora en relación con la demanda del tejido socioeconómico	I10	Número de convenios/contratos con empresas o instituciones

A través del análisis DAFO, la elección del objetivo V10 tiene su base en:

- A3 La oferta creciente de productos de investigación de otros agentes científicos o tecnológicos puede provocar una limitación en nuestras posibilidades de colaboración con empresas, instituciones u otras entidades.
- A5 Cambios acelerados en los perfiles profesionales demandados por parte del tejido socio-empresarial.
- A8 Bajas inversiones en I+D universitaria.
- O4 La extensión y la diversidad del entorno productivo vasco proporcionan múltiples posibilidades de colaboración entre la universidad y su entramado empresarial.
- O6 Interés de agentes sociolaborales del entorno por aumentar su competitividad por medio de la investigación, el desarrollo y la innovación.
- O10 Expectativas de una mejora significativa en la dotación de recursos públicos a la universidad y, específicamente, para investigación.
- D7 Configuración de grupos de investigación de reducido tamaño y con escasa interdisciplinariedad, en general con escasa capacidad de captación de proyectos de investigación de gran envergadura.
- D8 Significativo número de PDI que no realiza tareas de investigación o cuya actividad no da lugar a resultados homologables a nivel internacional.
- D9 Escasa transferencia de los resultados de investigación al entorno socio-laboral.
- D12 Insuficiente o ineficaz comunicación de la función social de la UPV/EHU y de su contribución al desarrollo socio-económico y cultural de la sociedad vasca.
- D14 Estructura organizativa y de gestión rígida y excesivamente burocratizada.
- F3 Investigación de calidad en determinadas áreas de conocimiento, que redunde en una mayor capacidad de formación de investigadores (doctores).
- F5 Sensibilidad creciente respecto a la necesidad de incrementar la calidad y la innovación en la docencia, en la gestión y en la investigación.
- F6 La estructura organizativa de la UPV/EHU en tres campus favorece las relaciones con las administraciones locales y empresas y demás agentes sociales del entorno así como el acercamiento de la gestión y servicios al usuario final.

Líneas Estratégicas		
Objetivos	Cod	Indicadores
Incrementar la diversidad y cuantía de los recursos captados en el marco proyectos Universidad-Empresa	IE10a	Importe contratado
Aumentar el nivel de Intercambio de investigadores/as universidad - empresa	IE10b	Número de Personal Investigador colaborador con empresas
Aumentar el número de proyectos de investigación de interés social	IE10c	Número de proyectos de investigación en colaboración con agentes sociales
Iniciativas		
<ul style="list-style-type: none"> - Constitución de un parque universitario científico-empresarial - Mejorar la difusión de la actividad investigadora - Mayor impulso de jornadas Universidad- Empresa y Universidad-Agentes Sociales 		

VISIÓN – INVESTIGACIÓN			
Cod.	Objetivos	Cod.	Indicadores
V11	Mejorar la difusión y divulgación del conocimiento generado	I11	Percepción de la ciudadanía sobre la actividad investigadora

A través del análisis DAFO, la elección del objetivo V11 tiene su base en:

- A6 El déficit de reconocimiento social de la formación superior y la investigación.
- D11 Débil identidad corporativa que proyecta una identificación social confusa.
- D12 Insuficiente o ineficaz comunicación de la función social de la UPV/EHU y de su contribución al desarrollo socio-económico y cultural de la sociedad vasca.
- F4 La colaboración creciente con otras universidades, en particular para ofertar titulaciones conjuntas con universidades europeas y para incrementar la presencia en universidades de Latinoamérica en programas de doctorado.
- F6 La estructura organizativa de la UPV/EHU en tres campus favorece las relaciones con las administraciones locales y empresas y demás agentes sociales del entorno así como el acercamiento de la gestión y servicios al usuario final.
- F7 Participación creciente de miembros de la UPV/EHU en foros y medios de comunicación y debate, lo que contribuye a generar opinión.

Líneas Estratégicas		
Objetivos	Cod	Indicadores
Potenciar los canales actuales de comunicación	IE11a	Aparición en medios de comunicación/ número de actividades generadas
Incrementar la presencia de las y los investigadores y su actividad en los medios de comunicación	IE11b	Número de acciones divulgativas
Iniciativas		
- Crear herramientas de comunicación dirigidas a los medios de comunicación, al público en general y a la comunidad universitaria		

VISIÓN – ORGANIZACIÓN			
Cod.	Objetivos	Cod.	Indicadores
V12	Disponer de una plantilla mejor dimensionada y equilibrada	I12a	% de la plantilla del PAS permanente /PAS con tiempo de servicios >= 5 años
		I12b	% PDI estable de plantilla
		I12c	Ratio PAS/PDI
		I12d	Grado de discrepancia en PDI sobre necesidades según plan director

A través del análisis DAFO, la elección del objetivo V12 tiene su base en:

- A7 Ausencia de un marco estable de financiación.
- A8 Bajas inversiones en I+D universitaria.
- O10 Expectativas de una mejora significativa en la dotación de recursos públicos a la universidad y, específicamente, para investigación.
- D3 Desajuste entre la oferta docente y la demanda o necesidades debido al perfil (disciplinar y lingüístico) y edad media del PDI, con falta de relevo generacional.
- D5 Escasez crónica de personal técnico de apoyo a tareas de docencia, investigación y gestión, con un bajo porcentaje de puestos que tenga requerimiento de alta cualificación.
- D14 Estructura organizativa y de gestión rígida y excesivamente burocratizada.
- F8 Alta cualificación y experiencia del Personal de Administración y Servicios.

Líneas Estratégicas		
Objetivos	Cod	Indicadores
Regularización y normalización de la gestión ordinaria de personal	IE12a	Nivel de cumplimiento de las previsiones de la plantilla de referencia
Adecuación de la plantilla para dar respuesta eficaz a los requerimientos actuales de la UPV/EHU	IE12b	Número de plazas de nueva creación
Iniciativas		
<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de un Reglamento de carrera profesional - Realización de la Oferta Pública de Empleo - Elaboración de la plantilla de referencia del PAS - Elaboración e implementación de un plan director de profesorado que aborde las debilidades de la estructura actual (envejecimiento y desequilibrios) - Impulsar un modelo estable de financiación 		

VISIÓN – ORGANIZACIÓN			
Cod.	Objetivos	Cod.	Indicadores
V13	Mejorar la formación y capacitación del Personal de Administración y Servicios (PAS) disponible	I13a	Participación de PAS en cursos de formación

A través del análisis DAFO, la elección del objetivo V13 tiene su base en:

- A8 Bajas inversiones en I+D universitaria.
- O10 Expectativas de una mejora significativa en la dotación de recursos públicos a la universidad y, específicamente, para investigación.
- D5 Escasez crónica de personal técnico de apoyo a tareas de docencia, investigación y gestión, con un bajo porcentaje de puestos que tenga requerimiento de alta cualificación
- F8 Alta cualificación y experiencia del Personal de Administración y Servicios.

Líneas Estratégicas		
Objetivos	Cod	Indicadores
Aumentar la experiencia internacional del PAS	IE13a	Participación en iniciativas destinadas a la movilidad internacional del PAS
Aumentar las iniciativas de formación para el PAS	IE13b	Oferta realizada
Iniciativas		
<ul style="list-style-type: none"> - Impulso de la convocatoria de movilidad del PAS - Elaborar y poner en marcha un plan de formación integral del PAS 		

VISIÓN – ORGANIZACIÓN			
Cod.	Objetivos	Cod.	Indicadores
V14	Aumentar la calidad y eficiencia de la gestión.	I14	Número de unidades con reconocimiento externo

A través del análisis DAFO, la elección del objetivo V14 tiene su base en:

- O1 La incorporación al espacio universitario europeo supone un impulso a la internacionalización, innovación y mejora de la oferta formativa y su adecuación a las necesidades sociales.
- O8 Mayor sensibilidad social en nuestro entorno con la gestión de calidad, la Gestión Medio Ambiental y la Prevención y Salud Laboral.
- D5 Escasez crónica de personal técnico de apoyo a tareas de docencia, investigación y gestión, con un bajo porcentaje de puestos que tenga requerimiento de alta cualificación.
- D13 Desarrollo incompleto del modelo organizativo multicampus.
- D14 Estructura organizativa y de gestión rígida y excesivamente burocratizada.
- F5 Sensibilidad creciente respecto a la necesidad de incrementar la calidad y la innovación en la docencia, en la gestión y en la investigación.
- F6 La estructura organizativa de la UPV/EHU en tres campus favorece las relaciones con las administraciones locales y empresas y demás agentes sociales del entorno así como el acercamiento de la gestión y servicios al usuario final.
- F8 Alta cualificación y experiencia del Personal de Administración y Servicios.

Líneas Estratégicas		
Objetivos	Cod	Indicadores
Mejorar los principales procesos de gestión de la UPV/EHU	IE14	% de procesos de gestión identificados, protocolizados e implantados
	IE15	Número de procesos con cuadro de mando en funcionamiento
Iniciativas		
<ul style="list-style-type: none"> - Convocatoria de Impulso a Programas de Calidad (IPC) - Implantar progresivamente la gestión por procesos en centros y servicios - Implementación y desarrollo de un programa para el diseño de sistemas de garantía de calidad en los centros - Formalizar los procesos clave en la gestión universitaria 		

VISIÓN – ORGANIZACIÓN			
Cod.	Objetivos	Cod.	Indicadores
V15	Avanzar en la configuración de la Universidad de acuerdo con un modelo organizativo multicampus donde cada campus sea una unidad funcional integral	I15a	Haber definido e iniciado el desarrollo del modelo multicampus
		I15b	Nivel de satisfacción del alumnado, PDI y PAS

A través del análisis DAFO, la elección del objetivo V15 tiene su base en:

- D13 Desarrollo incompleto del modelo organizativo multicampus.
- D14 Estructura organizativa y de gestión rígida y excesivamente burocratizada.
- F6 La estructura organizativa de la UPV/EHU en tres campus favorece las relaciones con las administraciones locales y empresas y demás agentes sociales del entorno así como el acercamiento de la gestión y servicios al usuario final.

Líneas Estratégicas		
Objetivos	Cod	Indicadores
Desarrollo de estructuras de apoyo y de prestación de servicios comunes a los Centros, Departamentos e Institutos universitarios con sede en los Campus, así como a su comunidad universitaria. Definición del marco de intervención de los Campus en las distintas áreas de gestión universitaria	IE15a	Nº m ² construidos de infraestructuras comunes: de grado y posgrado, I+D, servicios, instalaciones deportivas,...
	IE15b	Nº Servicios ofertados en el campus
	IE15c	Nº actividades organizadas en campus (culturales, deportivas, formación,...)
	IE15d	% recursos externos territoriales sobre el presupuesto en Campus
	IE15fe	Nº de áreas/responsabilidades gestionadas en campus a nivel de análisis, decisión y ejecución
Iniciativas		
<ul style="list-style-type: none"> - Adecuación de las infraestructuras para estudios de grado y postgrado - Dotación de las infraestructuras específicas para I+D - Dotación de las instalaciones que dan servicio a la comunidad universitaria - Negociación con instituciones territoriales financiación adicional. Plan de captación de recursos - Diseño e implementación del modelo multicampus. Análisis y definición de las funciones en materia de análisis, decisión y/o ejecución que corresponden a los órganos de gobierno del Campus - Definición y aplicación de normativas/reglamentos de gestión de espacios propios de Campus - Elaborar encuestas de satisfacción del alumnado, PDI y PAS 		

VISIÓN – SOCIEDAD: PROYECCIÓN SOCIAL			
Cod.	Objetivos	Cod.	Indicadores
V16	Mejorar el reconocimiento social de la Universidad mediante la proyección de una imagen cercana y de referencia como agente de conocimiento	I16a	% de noticias positivas en los medios sobre nuestra universidad
		I16b	Valoración de la sociedad sobre la función social de la universidad

A través del análisis DAFO, la elección del objetivo V16 tiene su base en:

- A6 El déficit de reconocimiento social de la formación superior y la investigación.
- D9 Escasa transferencia de los resultados de investigación al entorno socio-laboral.
- D11 Débil identidad corporativa que proyecta una identificación social confusa.
- D12 Insuficiente o ineficaz comunicación de la función social de la UPV/EHU y de su contribución al desarrollo socio-económico y cultural de la sociedad vasca.
- F6 La estructura organizativa de la UPV/EHU en tres campus favorece las relaciones con las administraciones locales y empresas y demás agentes sociales del entorno así como el acercamiento de la gestión y servicios al usuario final.
- F7 Participación creciente de miembros de la UPV/EHU en foros y medios de comunicación y debate, lo que contribuye a generar opinión.
- F10 Amplia oferta de extensión universitaria dirigida al alumnado y el entorno social.

Líneas Estratégicas		
Objetivos	Cod	Indicadores
Aumentar el conocimiento de la actividad universitaria en la sociedad	IE16a	Nº acumulado de ejemplares distribuidos
Aumentar la colaboración entre los agentes sociales y la universidad	IE16b	Número de convenios de colaboración con entidades públicas y privadas
Aumentar la participación de la universidad en los debates sociales	IE16c	Número de integrantes de la guía de expertos de la UPV/EHU
Iniciativas		
<ul style="list-style-type: none"> - Creación de la oficina de comunicación. - Diseño y aplicación del Plan de Comunicación. - Creación de foros de debate sobre temas de interés social EHUgune. - Creación de una base de datos de profesorado universitario dispuesto a colaborar con medios de comunicación. 		

VISIÓN – SOCIEDAD: PROYECCIÓN SOCIAL

Cod.	Objetivos	Cod.	Indicadores
V17	Impulsar el desarrollo de la cultura vasca	I17	Nivel de asistencia a jornadas y actividades para el desarrollo de la cultura vasca

A través del análisis DAFO, la elección del objetivo V17 tiene su base en:

- O5 El incremento de la demanda de formación superior en euskera supone una ventaja comparativa para la Universidad del País Vasco dada su trayectoria.
- D12 Insuficiente o ineficaz comunicación de la función social de la UPV/EHU y de su contribución al desarrollo socio-económico y cultural de la sociedad vasca.
- F2 Amplia y diversa oferta docente en euskara, en todos los campos del conocimiento, orientada principalmente a satisfacer la demanda de formación en esta lengua.
- F7 Participación creciente de miembros de la UPV/EHU en foros y medios de comunicación y debate, lo que contribuye a generar opinión.
- F10 Amplia oferta de extensión universitaria dirigida al alumnado y el entorno social.

Líneas Estratégicas

Objetivos	Cod	Indicadores
Mejorar la oferta de actividades relacionadas directamente con la cultura vasca	IE17a	Número de actividades y jornadas de calidad
Aumentar la relación con otras universidades interesadas en el fomento de la cultura vasca	IE17b	Número de convenios de colaboración con universidades del País Vasco para este fin

Iniciativas

- Puesta en marcha del Foro de debate Ehugune
- Crear una revista de divulgación científica en euskara para el alumnado preuniversitario
- Elaboración de la memoria anual de las actividades que impulsan el desarrollo de la cultura vasca
- Impulsar la colaboración con las demás universidades del País Vasco

VISIÓN – SOCIEDAD: RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

Cod.	Objetivos	Cod.	Indicadores
V18	Avanzar en la consideración de la UPV/EHU como referente en el tratamiento de la igualdad entre mujeres y hombres	I18a	% de catedráticas
		I18b	% de PAS femenino con nivel ≥ 21

A través del análisis DAFO, la elección del objetivo V18 tiene su base en:

- O9 Importancia creciente de valores como la consecución de la paz, igualdad de género y cooperación al desarrollo.
- D10 La dificultad para conciliar la vida profesional y familiar conlleva una merma en la actividad investigadora sobre todo en el personal femenino.
- F7 Participación creciente de miembros de la UPV/EHU en foros y medios de comunicación y debate, lo que contribuye a generar opinión.
- F10 Amplia oferta de extensión universitaria dirigida al alumnado y el entorno social.

Líneas Estratégicas

Objetivos	Cod	Indicadores
Fomentar la participación igualitaria de hombres y mujeres en la vida académica	IE18a	% de mujeres en órganos de dirección y gobierno
Fomentar la conciliación entre la vida laboral y personal	IE18b	Número de licencias conciliación vida laboral y personal por sexo (mater-paternidad, cuidado hijos, mayores)
Integrar la perspectiva de género en la actividad académica	IE18c	Valor obtenido en el indicador establecido a tal efecto en el programa para la evaluación de la actividad docente
Fomentar la actividad investigadora que contemple la perspectiva de género	IE18d	Número de proyectos de investigación en este ámbito

Iniciativas

- Desarrollo de una normativa reguladora que concilie vida laboral y personal
- Implementar las iniciativas que se definan con la dirección de igualdad
- Definición y registro de indicadores que permitan detectar la incorporación de la perspectiva de género en la actividad académica

VISIÓN – SOCIEDAD: RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA			
Cod.	Objetivos	Cod.	Indicadores
V19	Colaborar en la construcción de la paz y de la convivencia en la sociedad vasca	I19	Valoración de la sociedad sobre la contribución de la Universidad a este objetivo

A través del análisis DAFO, la elección del objetivo V19 tiene su base en:

- O9 Importancia creciente de valores como la consecución de la paz, igualdad de género y cooperación al desarrollo.
- D12 Insuficiente o ineficaz comunicación de la función social de la UPV/EHU y de su contribución al desarrollo socio-económico y cultural de la sociedad vasca.
- F7 Participación creciente de miembros de la UPV/EHU en foros y medios de comunicación y debate, lo que contribuye a generar opinión.
- F10 Amplia oferta de extensión universitaria dirigida al alumnado y el entorno social.

Líneas Estratégicas		
Objetivos	Cod	Indicadores
Promover la educación superior en valores de una cultura de paz Favorecer los debates con distintos puntos de vista para alimentar el espíritu crítico y la capacidad de encontrar soluciones en escenarios de conflicto	IE19	Número de actividades destinadas a promover los valores de una cultura de paz y de respeto de los derechos humanos
Iniciativas		
- Creación de un órgano o entidad académica dedicada a la promoción de la cultura de la paz, del respeto a los derechos humanos, de la reconciliación y de la convivencia		

VISIÓN – SOCIEDAD: RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA			
Cod.	Objetivos	Cod.	Indicadores
V20	Potenciar activamente la mejora ambiental del entorno donde desarrollemos nuestra actividad	I20	Nº acreditaciones / certificaciones EKOSCAN

A través del análisis DAFO, la elección del objetivo V20 tiene su base en:

- O8 Mayor sensibilidad social en nuestro entorno con la gestión de calidad, la Gestión Medio Ambiental y la Prevención y Salud Laboral.
- F5 Sensibilidad creciente respecto a la necesidad de incrementar la calidad y la innovación en la docencia, en la gestión y en la investigación.
- F7 Participación creciente de miembros de la UPV/EHU en foros y medios de comunicación y debate, lo que contribuye a generar opinión.
- F10 Amplia oferta de extensión universitaria dirigida al alumnado y el entorno social.

Líneas Estratégicas		
Objetivos	Cod	Indicadores
Incorporar actuaciones de mejora ambiental a la totalidad de los ámbitos en los cuales se desarrolla la actuación de la UPV/EHU	I20a	Emisiones de CO ₂
	I20b	Huella ecológica (superficie/persona)
Iniciativas		
- Elaborar Plan de Acción que permita maximizar la accesibilidad y reducir impactos		

VISIÓN – SOCIEDAD: RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA			
Cod.	Objetivos	Cod.	Indicadores
V21	Aumentar la sensibilidad y la participación de la comunidad universitaria en acciones de cooperación al desarrollo	I21	Nº de participantes en proyectos o acciones de cooperación al desarrollo

A través del análisis DAFO, la elección del objetivo V21 tiene su base en:

- O9 Importancia creciente de valores como la consecución de la paz, igualdad de género y cooperación al desarrollo.
- F7 Participación creciente de miembros de la UPV/EHU en foros y medios de comunicación y debate, lo que contribuye a generar opinión.
- F10 Amplia oferta de extensión universitaria dirigida al alumnado y el entorno social.

Líneas Estratégicas		
Objetivos	Cod	Indicadores
Incrementar la cooperación al desarrollo de la UPV/EHU	I21	Número de actividades de cooperación al desarrollo
Iniciativas		
- Convocatoria de proyectos de cooperación al desarrollo		

ANEXO: Glosario de términos

1. **Condicionantes estratégicos:** Aquellos condicionantes estratégicos que, en forma de limitaciones auto-impuestas o sobrevenidas, limitan la definición de la Visión y la selección de las correspondientes estrategias.
2. **Cuadro de Mando Integral:** Es una forma integrada, equilibrada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la Universidad.
3. **DAFO:** Acrónimo utilizado en el campo de la estrategia, formado por las iniciales de las palabras Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.
4. **Directiva:** de obligado cumplimiento, exigencia de establecer plan de acción con fechas, responsables y objetivos intermedios.
5. **Directriz:** Supone una recomendación que es aconsejable tener en cuenta y establecer alguna acción para alcanzarla.
6. **Ejes Estratégicos:** Son las áreas representativas de la visión, establecen principios a largo plazo y de alto nivel.
7. **Estrategia:** Modo en que una Universidad implanta su Misión-Visión, basándose en las necesidades de los grupos de interés más importantes y con el apoyo de las políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes.
8. **Líneas Estratégicas:** Son los planes que se deben desarrollar para alcanzar los objetivos estratégicos.
9. **Misión:** Es la declaración que define la naturaleza de la institución, su razón de ser, los colectivos a los que se dirige, los servicios que ofrece y las particularidades que distinguen su forma de actuación.
10. **Objetivos Estratégicos:** Establecen intenciones específicas dentro de cada eje y definen objetivos que la Universidad tiene que cumplir para completar su plan.
11. **Objetivos de visión:** Son resultados que se pretenden alcanzar pero que no están directamente al alcance de la Universidad.
12. **Plan Estratégico:** Documento que recoge la estrategia de la Universidad.
13. **Valores:** Son los rasgos culturales que definen una Universidad y la distinguen de otras; una manera de actuar que refleja, a nivel global, las actitudes y los comportamientos característicos y mayoritarios de las personas que la componen.
14. **Visión:** Es la declaración en la que la Universidad indica a dónde quiere llegar y cuándo quiere llegar. En ella se resumen las aspiraciones y los logros que se desean alcanzar en lo relativo a las actividades que realiza, los colectivos que la integran y el entorno social e institucional en el que se desarrolla.

Áreas	Objetivos Visión	Indicadores
Formación	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar la calidad de las enseñanzas impartidas. 	<ul style="list-style-type: none"> Valoración de la formación adquirida por el alumnado egresado. Valoración de la formación adquirida por los empleadores. Tasa de graduación.
	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar los resultados académicos del alumnado. 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de abandono. Tasa de eficiencia Tasa de éxito
	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar la experiencia internacional del alumnado como elemento formativo. 	<ul style="list-style-type: none"> Número de estudiantes de la UPV/EHU que participa en programas de movilidad.
	<ul style="list-style-type: none"> Conciliar la demanda de formación individual y social mediante una oferta de grado equilibrada por campos del conocimiento, Campus y de acuerdo a la capacidad académica. 	<ul style="list-style-type: none"> Discrepancia por ramas del conocimiento respecto a la oferta estatal. % de alumnado en la UPV/EHU sobre alumnado universitario de la CAE % de empleo encajado por ramas.
	<ul style="list-style-type: none"> Responder a las necesidades sociales y reflejar el potencial investigador en la oferta de posgrado. 	<ul style="list-style-type: none"> Empleo encajado posgrado. Número de estudiantes titulados master/Número de másteres. % de másteres de investigación con mención de calidad.
	<ul style="list-style-type: none"> Ajustar la oferta de estudios en las dos lenguas oficiales de forma que dicha oferta responda a la demanda existente. 	<ul style="list-style-type: none"> Tasa matrícula en euskera/tasa selectividad euskera.
	<ul style="list-style-type: none"> Atender las necesidades sociales de formación a lo largo de la vida. 	<ul style="list-style-type: none"> Inicio de una línea consistente de formación continua.
	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar las oportunidades de formación para el alumnado con discapacidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de satisfacción de la demanda. Nivel de satisfacción de usuarios.
Investigación	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la extensión y la calidad de la actividad investigadora. 	<ul style="list-style-type: none"> % PDI en actividad investigadora % PDI Doctor Nº de publicaciones de calidad Nº de Patentes.
	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la actividad investigadora en relación con la demanda del tejido socioeconómico. 	<ul style="list-style-type: none"> Número de convenios / contratos con empresas o instituciones
	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la difusión y divulgación del conocimiento generado. 	<ul style="list-style-type: none"> Percepción de la ciudadanía sobre la actividad investigadora
Organización	<ul style="list-style-type: none"> Disponer de una plantilla mejor dimensionada y equilibrada. 	<ul style="list-style-type: none"> % de la plantilla del PAS permanente/PAS con tiempo de servicios >=5 años. % PDI estable en plantilla. Ratio PAS/PDI. Grado de discrepancia en PDI sobre necesidades según plan director.
	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la formación y capacitación del Personal de Administración y Servicios (PAS) disponible. 	<ul style="list-style-type: none"> Participación de PAS en cursos de formación.
	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar la calidad y eficiencia en la gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> Nº de unidades con reconocimiento externo.
	<ul style="list-style-type: none"> Avanzar en la configuración de la Universidad de acuerdo con un modelo organizativo multicampus donde cada campus sea una unidad funcional integral. 	<ul style="list-style-type: none"> Haber definido e iniciado el desarrollo del modelo multicampus. Nivel de satisfacción del alumnado, PDI y PAS.
Sociedad: Proyección Social	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar el reconocimiento social de la Universidad mediante la proyección de una imagen cercana y de referencia como agente de conocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> % de noticias positivas en los medios sobre nuestra universidad. Valoración de la sociedad sobre la función social de la universidad
	<ul style="list-style-type: none"> Impulsar el desarrollo de la cultura vasca. 	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de asistencia a jornadas y actividades para el desarrollo de la cultura vasca.
Sociedad: Responsabilidad social universitaria	<ul style="list-style-type: none"> Avanzar en la consideración de la UPV/EHU como referente en el tratamiento de la igualdad entre mujeres y hombres. 	<ul style="list-style-type: none"> % de catedráticas. % PAS femenino con nivel >=21.
	<ul style="list-style-type: none"> Colaborar en la construcción de la paz y de la convivencia en la sociedad vasca 	<ul style="list-style-type: none"> Valoración de la sociedad sobre la contribución de la Universidad a este objetivo.
	<ul style="list-style-type: none"> Potenciar activamente la mejora ambiental del entorno donde desarrollemos nuestra actividad 	<ul style="list-style-type: none"> Nº de acreditaciones / certificaciones EKOSCAN.
	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar la sensibilidad y participación de la comunidad universitaria en acciones de cooperación al desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> Nº de participantes en proyectos o acciones de cooperación al desarrollo.