

# Plan Estratégico UPV 2015-2020



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

PLAN ESTRATÉGICO  
UPV2020

# Plan Estratégico UPV 2015-2020

---



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

PLAN ESTRATÉGICO  
UPV2020



## Índice

<b>1</b>	<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>3</b>
1.1	RECTOR	3
1.2	PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO	4
<b>2</b>	<b>RESUMEN EJECUTIVO PLAN ESTRATÉGICO UPV 2020</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO</b>	<b>11</b>
3.1	LA INSTITUCIÓN	11
3.2	ANTECEDENTES	14
3.3	MOTIVACIONES	15
3.4	METODOLOGÍA	16
3.5	PUESTA EN MARCHA, SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y MEJORA	19
<b>4</b>	<b>PLAN ESTRATÉGICO UPV2020</b>	<b>20</b>
4.1	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	20
4.2	RETOS Y ELEMENTOS ESTRATÉGICOS	20
4.3	REQUISITOS ESTRATÉGICOS	24
4.4	PROYECTOS ESTRATÉGICOS	31
<b>5</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>120</b>
5.1	MIEMBROS DE LA COMISIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO	120
5.2	PARTICIPANTES EN LOS EQUIPOS DE PLAN ESTRATÉGICO	120
5.3	EQUIPO SOCIAL	124
5.4	METODOLOGÍA DETALLADA	131
5.5	DOCUMENTOS DE REFERENCIA	138



## 1 Presentación

### 1.1 Rector

Las universidades están llamadas a desempeñar un papel fundamental en la “sociedad intensiva del conocimiento” en la que estamos inmersos. Una sociedad, dinámica como nunca antes, donde cada vez es más necesario disponer de una gran capacidad de adaptación. El éxito en la adaptación parece involucrar la reorientación meditada y escalonada de nuestras capacidades de hoy hacia las necesarias del mañana.

La Universitat Politècnica de València es una institución con capacidad para liderar los cambios y las demandas del entorno, características que le otorgan un gran valor pero que al mismo tiempo le exigen la adopción de formas propias de organización y funcionamiento, todo lo cual justificaba de manera especial la necesidad de elaborar un nuevo Plan Estratégico, como herramienta de gestión institucional y de definición de líneas de trabajo, así como de apoyo para la toma de decisiones.

La planificación es un aval de flexibilidad ante el cambio, una garantía de evolución coherente, tanto para nuestro buen funcionamiento interno como para solicitar a la sociedad lo que consideremos justo para la Universidad. Solicitar con coherencia el papel que merece desempeñar la Universidad y el trato que la sociedad debe darle, requiere que todos y cada uno de sus miembros respondamos con nuestro esfuerzo diario, realizando un trabajo bien hecho y poniendo en lo que hacemos lo mejor de nosotros mismos.

La elaboración del Plan Estratégico 2015-2020 se ha llevado a cabo en dos fases: primera, concretar la misión, visión y valores compartidos por la comunidad universitaria que deben caracterizar a nuestra Universidad; segunda, definir una estrategia sobre la base de retos y proyectos, debidamente acompañadas de la secuencia temporal de realización y de los indicadores y responsables de su cumplimiento, todo ello para su alineación con los presupuestos anuales correspondientes.

Está concebido con una filosofía de revisión continua. Es un documento dinámico que se revisará anualmente, que concreta la programación de actuaciones de cada año, ya que tanto la institución como la sociedad a la que sirve están insertas en un proceso permanente de cambio, que a buen seguro va a seguir modificando las circunstancias actuales en que dicho Plan fue elaborado.

Para finalizar, deseo expresar mi más sincero agradecimiento y felicitación a todas las personas que colaboraron activamente en la elaboración de nuestro Plan Estratégico, especialmente a los miembros de la Comisión. Su interés y su reiterada demostración de tesón en el trabajo y de convicción en los objetivos del mismo, lograron transmitirnos a todos la ilusión por este decisivo proyecto.



En todo el proceso hemos querido que éste no sea sólo el plan estratégico del equipo rectoral, sino que sea el plan de todas las personas que forman parte de la comunidad universitaria en calidad de agentes de ella y de todos aquéllos que se sientan de una u otra forma vinculados a la Universitat Politècnica de València y aspiren a mejorarla en beneficio de la sociedad.

## 1.2 Presidente de la Comisión de Plan Estratégico

### **UPV, un impulso decisivo en la sociedad.**

El Plan Estratégico 2020 nace con la misión de que la UPV consiga dar un impulso decisivo en la sociedad a la que sirve, entendida en sentido amplio, sin fronteras geográficas ni culturales. Un compromiso irrenunciable para una Universidad Pública, a pesar de que en los últimos años está viendo amenazada su progresión en los ámbitos formativos y científicos, además de dificultar la retención y adquisición del talento por las restricciones económicas a las que está sometida. La UPV afronta el futuro con decisión para cambiar esta situación y conseguir ser un elemento de influencia y transformación en la Sociedad del Siglo XXI.

Son muchas las formas en las que la UPV puede y debe generar este impulso decisivo. En primer lugar, desarrollando una formación de calidad, haciendo que nuestros estudiantes adquieran las competencias necesarias para aportar valor en su desarrollo profesional y personal y siendo conscientes que las necesidades formativas son cambiantes y se deben desarrollar a lo largo de toda la vida. Debemos potenciar todos aquellos aspectos que permitan que nuestros estudiantes sigan ligados a la universidad de manera permanente y que sean un elemento de unión entre la sociedad en la que desarrollan su labor profesional y nuestra universidad.

En segundo lugar debemos de seguir desarrollando una investigación de calidad, una investigación relevante para las necesidades de las empresas e instituciones geográficamente más cercanas, es un compromiso irrenunciable con el territorio y la Sociedad en la que nos integramos, pero sin olvidar la cada vez más predominante componente de internacionalización que hoy es preciso tener en cuenta si no se quiere caer en localismos que a la larga pueden ser factores limitantes de desarrollo. En un mundo interconectado, deben jugar un papel fundamental las alianzas institucionales y empresariales en sentido amplio, que permitan un intercambio fluido de conocimiento que contribuya al progreso mutuo.

En tercer lugar y ligada a la anterior, la UPV debe movilizar su investigación para conseguir hacerla más transferible, de aplicación más directa, casi inmediata, de nuevo centrándose en el entorno geográfico más cercano, el más necesitado de nuestra aportación intelectual para



conseguir que sus productos sean innovadores y tengan un mayor valor añadido para poder competir con más garantías en el mercado global. Hay que buscar, en los elementos diferenciadores que nos caracterizan intelectual y territorialmente, una ventaja competitiva.

Finalmente la UPV debe orientar su misión docente, investigadora y de transferencia dentro de un marco concreto, fomentando valores y siguiendo unas líneas de actuación que la sociedad nos exige hoy más que nunca. Debemos mantener un compromiso ineludible con el uso de los recursos públicos, buscando la eficiencia de los mismos y poniendo todos los medios necesarios para conseguir ser transparentes en nuestra actuación. Debemos ser respetuosos con las personas que forman nuestra institución, socialmente comprometidos con las problemáticas de nuestro entorno y con un ineludible compromiso de sostenibilidad medioambiental.

El Plan Estratégico UPV2020 se ha cimentado y articulado a través de los conceptos que se han presentado brevemente en los párrafos anteriores y que se ven desarrollados y completados a través de su **misión, visión y valores**. Estos tres conceptos son comunes en la definición de todo plan estratégico. Junto a estos conceptos clásicos, este Plan Estratégico se ha diseñado poniendo el énfasis en el concepto de **reto** estratégico que enfoca de manera concreta la visión de la institución a través de 5 grandes líneas de actuación, a partir de ellos, se concreta definitivamente en **21 proyectos estratégicos** con **objetivos y planes de acción** estructurados y con **medibles** que permiten determinar el progreso en la puesta en acción de los proyectos.

Si somos capaces de movernos en estas direcciones de manera focalizada, ordenada y sistemática creo sinceramente que seremos capaces de *progresar adecuadamente* en nuestra misión y avanzaremos hacia la creación de una reputación cada vez más sólida de nuestra institución que consiga dar un impulso **decisivo a nuestra sociedad**.

#### *Agradecimientos:*

*El diseño de este Plan Estratégico ha sido posible tras un prolongado proceso de reflexión que ha involucrado a numerosas personas y colectivos de la UPV a los que quiero agradecer muy sinceramente su labor, en particular a los miembros de la Comisión del Plan Estratégico por las muy productivas y esclarecedoras deliberaciones llevadas a cabo en el seno de dicha comisión, a los líderes de los Retos y Proyectos Estratégicos y las subcomisiones que se formaron a su alrededor, por la profunda y completa fundamentación de los proyectos, al SEPQ por su apoyo logístico en la confección de documentos, al Secretario de la Comisión del Plan Estratégico, Carlos Ripoll por sus excelentes redacciones de actas y especialmente al Director de Área de Planificación Estratégica, Ángel Ortiz, por la magnífica coordinación de todos los trabajos llevados a cabo.*



## 2 Resumen Ejecutivo Plan Estratégico UPV 2020

El actual Rector de la Universitat Politècnica de València D. Francisco José Mora Más planteó en su programa electoral como uno de sus retos la “elaboración del segundo plan estratégico de la UPV”. Según sus palabras este nuevo Plan Estratégico debería estar “apoyado firmemente en las iniciativas y el desarrollo del primer PE de la UPV. Ahora bien, este nuevo PE debería contemplar la visión contractiva de la economía y el presupuesto para que corrija las hipótesis de trabajo de aquel por haber quedado superadas por la actual coyuntura económica y social que estamos viviendo, y que entendemos va a suponer en el futuro un auténtico cambio sociocultural que deberá marcar las líneas estratégicas del nuevo Plan Estratégico”

El Plan Estratégico UPV 2020 se ha realizado teniendo en cuenta tanto el entorno de la Universitat Politècnica de València como el contexto global, con el objetivo de posicionarse adecuadamente desde la actualidad hasta el año 2020. Esto ha requerido definir en qué temas debería focalizarse, partiendo de la premisa de que los proyectos estratégicos deben de ser ambiciosos pero realistas. Todo ello ha necesitado de un conocimiento profundo de la institución y del contexto en el que desarrolla su actividad con una perspectiva local y global.

Uno de los objetivos en el diseño del Plan Estratégico UPV 2020 ha sido implicar a toda la Comunidad Universitaria, para lo cual se creó el Equipo social (abierto a toda la Comunidad UPV y a la sociedad en general), además de los equipos de proyectos y la Comisión de Plan Estratégico.

El Plan Estratégico UPV 2020 se ha diseñado en base a generar un conjunto de retos y elementos estratégicos **focalizados** y derivados de la misión, visión y valores, diseñando a partir de ellos y mediante los requisitos estratégicos, los proyectos estratégicos clave para la **diferenciación** de nuestra institución. El Plan Estratégico se ha diseñado para combinar **resultados y capacidades**, debe proporcionar resultados a la institución, pero también debe ser capaz de crear las capacidades necesarias para el futuro. Las capacidades que generemos hoy nos permitirán conseguir los resultados del futuro, por ello se ha pretendido tener un buen balance entre el corto y el largo plazo y al mismo tiempo ser un Plan **inspirador** para la creación de nuevas iniciativas. Sus componentes principales son:

### **Misión**

La Universitat Politècnica de València forma a personas para potenciar sus competencias, investiga y genera conocimiento, con calidad, rigor y ética, en los ámbitos de la ciencia, la tecnología, el arte y la empresa con el objetivo de impulsar el desarrollo integral de la sociedad y contribuir a su progreso tecnológico, económico y cultural.



## Visión

“En 2020 la Universitat Politècnica de València es una institución moderna, innovadora y eficiente que:

- Dispone de una oferta de formación estructurada, de calidad y orientada a las necesidades de la sociedad
- Desarrolla una investigación relevante y de impacto
- Transfiere sus resultados a nivel nacional e internacional
- Es considerado un socio estratégico para universidades e instituciones a nivel global
- Y destaca por sus compromisos en materia de responsabilidad social como Universidad pública”

## Valores

- Creemos y ponemos en práctica los valores de la honradez, la integridad, la igualdad, la solidaridad y la integración.
- Desarrollamos nuestra actividad con profesionalidad y autoexigencia – pero también con creatividad, dinamismo y espíritu innovador– desde una perspectiva internacional.
- Buscamos la satisfacción de las personas a la vez que hacemos un uso eficiente de los recursos que gestionamos y rendimos cuentas a la sociedad de una manera transparente.
- Y practicamos un gobierno universitario que fomenta la participación de los diferentes colectivos

Una vez definidas la misión, la visión y los valores, se definieron los retos estratégicos en los que la Universitat Politècnica de València se concentrará durante la vigencia del nuevo plan estratégico.

## Retos Estratégicos

- RE 1. Ser un referente en docencia y formación de calidad orientada a las necesidades de la Sociedad.
- RE 2. Desarrollar una investigación relevante y de impacto
- RE 3. Transferir sus resultados a nivel nacional e internacional
- RE 4. Ser considerado un aliado estratégico por universidades, empresas e instituciones a nivel global
- RE 5. Destacar por sus compromisos en materia de responsabilidad social como universidad pública.

En el ámbito de Reto 1, la Universitat Politècnica de València tiene como objetivo avanzar hacia modelos de formación que hagan que sus estudiantes adquieran las competencias necesarias para poder tener una adecuada inserción laboral. Esta formación debe verse desde una perspectiva amplia, ligada al ciclo formativo integral de las personas, que abarca la formación de grado y posgrado.

La Universitat Politècnica de València en el ámbito del reto 2 aspira a tener una participación activa y reconocida en proyectos y redes de investigación tanto nacionales como internacionales y sus estructuras de investigación tendrán mecanismos de coordinación internos y externos para potenciar la multidisciplinaridad y los resultados.



En el año 2020, en el contexto del reto 3, la Universitat Politècnica de València será reconocida por la calidad y cantidad de transferencia de tecnología realizada en proyectos nacionales e internacionales y por una gestión de proyectos de transferencia eficientes para las empresas y para la propia Universitat. Además la UPV tendrá establecidos mecanismos para transferir y dar visibilidad a los resultados docentes y de investigación utilizando formatos que permitan el acceso abierto sin restricciones técnicas, lingüísticas, geográficas ni de ningún otro tipo. La Universitat Politècnica de València es un referente a nivel nacional y europeo en emprendimiento con proyección en Latinoamérica, disponiendo de un ecosistema emprendedor inteligente y validado con start-ups de éxito, reconocido como seña de identidad de la UPV y que atrae recursos y talento.

En el contexto del Reto 4, Universitat Politècnica de València tiene por objetivo ser considerada un aliado estratégico por universidades, empresas e instituciones a nivel global. Además se participará en redes nacionales e internacionales basadas en la colaboración productiva y relevante en materia académica y empresarial. La Universitat Politècnica de València captará fondos aportados por empresas e instituciones a través del mecenazgo, que servirán para emprender proyectos económico-sociales, académicos e investigadores.

En el año 2020 la Universitat Politècnica de València, en relación con el Reto 5, será una organización con estructuras, procesos, sistemas y recursos orientados a dar servicio a sus usuarios internos y externos. Será una organización transparente que conoce los costes y el valor de los procesos y servicios que desarrolla y tiene un sistema reconocido y aceptado de evaluación del desempeño de todo su personal. Es reconocida como una de las Universidades Europeas Líderes en sostenibilidad ambiental y dispondrá de un Plan de Responsabilidad Social Universitaria, reflejo de su compromiso con la sociedad.

En el camino para la consecución de los retos estratégicos se han identificado seis Elementos Estratégicos necesarios para concretar, focalizar y medir el progreso de la institución a lo largo del desarrollo del plan estratégico. La potenciación y la mejora continua de estos elementos a lo largo del desarrollo del plan estratégico deben de servir a la consecución de los retos estratégicos.

### *Elementos Estratégicos*

- Reputación
- Internacionalización
- Colaboración
- Innovación
- Eficiencia
- Compromiso

A partir de los Retos y Elementos Estratégicos se definieron **68 Requisitos Estratégicos** a partir de los que se han definido **21 Proyectos Estratégicos**, con sus correspondientes objetivos, indicadores y planes de acción para desarrollar el Plan Estratégico UPV 2020.



## Proyectos Estratégicos

Proyectos Estratégicos		
Código	Nombre	Responsable
Reto 1	Ser un referente en docencia y formación de calidad orientada a las necesidades de la Sociedad	Miguel Angel Fernández Prada
PE1.1.	Modelo Grado-Master	José Luis Martínez de Juan
PE1.2.	Modelo Doctorado	Amparo Chiralt Boix
PE1.3.	Modelo Formación Permanente	José Aguilar Herrando
PE1.4.	Alumnos-Alumni	M <sup>a</sup> Victoria Vivancos Ramón
Reto 2	Desarrollar una investigación relevante y de impacto	José Esteban Capilla Romá
PE2.1.	Impacto en investigación y comparación con otras instituciones universitarias	Ana García Fornes
PE2.2.	Potenciación y colaboración en investigación	Ana García Fornes
PE2.3.	Participación en proyectos y redes de investigación	Carlos Ripoll Soler
PE2.4.	Movilizar la actividad investigadora	Salvador Coll Arnau
Reto 3	Transferir sus resultados a nivel nacional e internacional	José Esteban Capilla Romá
PE3.1.	Captación de retos y demandas de innovación de las empresas y portfolio de capacidades y resultados transferibles	Fernando Conesa Cegarra
PE3.2.	Transferir sus resultados a nivel nacional e internacional	Fernando Conesa Cegarra
PE3.3.	Elaboración, difusión, visibilidad, y accesibilidad de información y resultados	Vicent Botti Navarro
PE3.4.	Emprendimiento	José Millet Roig
Reto 4	Ser considerado un socio estratégico para universidades e instituciones a nivel global	Juan Miguel Martínez Rubio
PE4.1.	Redes de asociaciones y mecenazgo	Maria Boquera Matarredona
PE4.2.	Alianzas estratégicas en docencia, investigación y gestión	Javier Orozco Messana
PE4.3.	Reputación y Comunicación	José Luis Diez Ruano
Reto 5	Destacar por sus compromisos en materia de	Miguel Martínez Iranzo



	responsabilidad social como universidad pública	
PE5.1.	Eficiencia Universitaria	Miguel Martínez Iranzo
PE5.2.	Desarrollo de personas	Ismael Moya Clemente
PE5.3.	Innovación abierta	Angel Ortiz Bas
PE5.4.	Sostenibilidad ambiental	Salvador López Galarza
PE5.5.	Compromiso social de la UPV	Rosa Puchades Pla
PE5.6.	Estrategia UPV 2030	Miguel Martínez Iranzo

Una vez diseñado el Plan Estratégico UPV2020, llega el momento de su puesta en marcha. El primer aspecto a tener en cuenta es que el Plan Estratégico de una institución del tamaño y complejidad de la Universitat Politècnica de València necesita de la priorización de los proyectos estratégicos definidos. Esta priorización debe atender al menos a aspectos como, la importancia para la institución de cada proyecto estratégico en un contexto temporal, el impacto de los resultados del proyecto y los recursos (personas, recursos económicos, tiempo,...) necesarios para llevar a cabo cada uno de ellos. Una vez priorizados los proyectos, definidos sus responsables y asignados los recursos para su correcta ejecución llegará la fase de ejecución de cada uno de ellos.

El Plan Estratégico UPV2020 se revisará anualmente. Los resultados del seguimiento pueden dar paso a posibles modificaciones para la mejora de los Proyectos Estratégicos, siempre teniendo en cuenta los Retos y la Visión establecida por la Universitat Politècnica de València así como los aspectos externos que puedan influir en la ejecución del Plan Estratégico.

Desde el Vicerrectorado de Asuntos Económicos y Planificación se dará soporte a todas las actividades mencionadas anteriormente.



## 3 Diseño del Plan Estratégico

### 3.1 La Institución

La Universitat Politècnica de València es una institución pública, dinámica e innovadora, dedicada a la docencia y a la investigación que, al mismo tiempo que mantiene fuertes vínculos con el entorno social en el que desarrolla sus actividades opta por una decidida presencia en el extranjero.

Nuestra vocación de servicio responde a un objetivo y compromiso con la sociedad. Proporcionamos a nuestros jóvenes los conocimientos adecuados para mejorar su capacidad de empleo y lograr su inserción laboral como titulados en el campo profesional que elijan, y les ofrecemos un modelo de educación integral que les aporta conocimientos tecnológicos, así como formación humanística y cultural.

Nuestra Universitat es una institución joven. Su historia se acerca a los 50 años, a pesar de que algunos de sus centros tienen más de un siglo de existencia.

El germen de lo que hoy en día es la Universidad surge en el curso 1968-1969 cuando se crea el Instituto Politécnico Superior de Valencia que integra cuatro centros: la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos, hoy Escuela Técnica Superior de Ingeniería Agronómica y del Medio Natural, constituida en 1959; la Escuela Técnica Superior de Arquitectura, creada en 1966; la Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos y la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales, ambas de 1968.

Pero no es hasta 1971 (a raíz del Decreto del 11 de marzo, a través del cual se concede el máximo rango académico al Instituto Politécnico Superior de Valencia) cuando nuestra institución se constituye definitivamente en Universitat Politècnica de València. Años más tarde, en 1978, la Facultad de Bellas Artes pasa asimismo a adscribirse a esta Universidad.

A partir de ahí, comienzan a incorporarse el resto de centros, los hoy denominados: Escuela Técnica Superior de Ingeniería del Diseño, la Escuela Politécnica de Alcoy, la Escuela Técnica Superior de Gestión en la Edificación, la Escuela Técnica Superior del Medio Rural y Enología, y la Escuela Técnica Superior de Informática Aplicada, cuyos estudios se inician en 1985.

Más adelante, se crean, la hoy denominada Escuela Técnica Superior de Ingeniería Informática; la Escuela Técnica Superior de Ingeniería Geodésica, Cartográfica y Topográfica, y la Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Telecomunicación. También formaron parte de nuestros campus universitarios la Escuela Universitaria Politécnica de Alicante hasta 1991 y la Escuela Politécnica Superior de Orihuela hasta 1997.



En 1994, ratificado por decreto, el centro de Alcoy pasa a ser Escuela Politécnica Superior y, en 1993, se funda la Escuela de Gandía, que se constituye como Escuela Politécnica Superior durante el curso académico 1999-2000. Asimismo, durante ese curso, se pone en marcha la Facultad de Administración y Dirección de Empresas.

En la Universitat Politècnica de València, la convivencia forma parte de un proyecto educativo en el que participan activamente los estudiantes y docentes de los tres campus (Vera, Alcoy y Gandía).

Nuestra Universidad oferta carreras universitarias modernas, flexibles y adaptadas a las demandas de nuestra sociedad. Nuestros docentes, integrados en los departamentos universitarios, tienen un régimen de plena dedicación y su labor trata de equilibrar la investigación teórica y la aplicada.

En la UPV llevamos a cabo un control de la calidad de la docencia y de la actividad investigadora. De igual forma, estimulamos y apoyamos a nuestros docentes en sus proyectos, fomentamos sus contactos -las relaciones con el exterior y con otras universidades-, y promovemos su labor en el marco de los departamentos, institutos y centros de investigación.

Prestamos atención especial y apoyo a la incorporación de nuestros titulados al mercado laboral. Para ello, promovemos el contacto entre el mundo de la empresa y los estudiantes a través de las prácticas profesionales en empresas o en instituciones públicas. Igualmente, concedemos especial importancia a los estudios de tercer ciclo, tanto a los de doctorado como a los másteres.

Entendemos que el empleo para nuestros estudiantes forma parte de nuestra responsabilidad. Ese es el motivo por el que hemos creado el Servicio Integrado de Empleo, para canalizar y propiciar el desarrollo profesional de todos aquellos que estudian y se forman en la Universitat Politècnica de València.

Nuestra vocación internacional se traduce en una fuerte presencia en el extranjero, con sedes en Colombia (Corporación COINNOVAR), en Argentina (Centro de Capacitación Técnica), en México (Centro Universitario de Vinculación con el Entorno), en Cuba (Centro de Estudios de Tecnologías Avanzadas) y en Uruguay (Fundación para el Desarrollo del Cono Sur), entre otras.

Hemos sido pioneros en muchos de estos países y seguimos avanzando con nuestra oferta, no sólo para consolidar nuestros programas, sino también para abrir nuevos frentes de colaboración y estrechar los lazos con otros países de América Latina, Japón (donde ya tenemos convenios de colaboración con las universidades de Mie y Suzuka), Emiratos Árabes, Marruecos y Estados Unidos.

Apostamos, además, con firmeza por los intercambios de docentes y estudiantes con universidades de otros países. Las estancias en otras instituciones permiten establecer mecanismos para el desarrollo de actividades conjuntas tanto en el ámbito de los estudios como en el de la investigación. Para ello contamos con un servicio específico de intercambio de estudiantes y docentes.



La Universitat Politècnica de València mantiene una administración universitaria de apoyo a la actividad académica e investigadora que aspira a ser un modelo de organización y de gestión profesionalizado y eficaz. Gracias a ella, la UPV puede ofrecer una amplia gama de servicios a la comunidad universitaria.

Programación de actividades culturales, novísimos equipos informáticos, magníficas instalaciones deportivas, biblioteca totalmente automatizada, servicio de publicaciones, atención médica y psicológica, guardería, servicios de comedor y cafetería, así como un Área de Comunicación que atiende las consultas tanto de la comunidad universitaria como de los visitantes... son algunas de las prestaciones con las que queremos hacer más fácil el día a día en nuestros campus.

Para conocer a la Universitat Politècnica de València es importante tener presente las principales magnitudes y de esa manera poder contextualizarla, no sólo por su historia sino también por su dimensión y resultados.

A continuación se presentan algunas cifras de la UPV, para una información más detallada se puede consultar las memorias de los distintos cursos académicos (<http://www.upv.es/entidades/SG/infoweb/sg/info/518515normalc.html>).

LA UPV EN CIFRAS	2013/14
Campus	3
Centros (Escuelas y Facultades)	13
Centros adscritos	3
Departamentos	42
Centros e institutos de investigación	42
Bibliotecas	11
Titulaciones de grado	35
Titulaciones de grado adscritas	3
Titulaciones de posgrado (Master y Doctorado)	90
Número de alumnos de Grado	27.693
Número de alumnos de Posgrado (Master y Doctorado)	5.202
Número de egresados (Grado, Master y Doctorado)	7.166
Número de alumnos de intercambio recibidos y enviados	3.846
Número de personal docente e investigador	2.590
Número de personal de administración y servicios	2.339



Número de prácticas en empresas	6.788
Cátedras de Empresa a 31/12/2013	29
Número de spin-off participadas por la UPV a 31/12/2013	13
Número de publicaciones científicas (año 2013)	2.704
Número de licencias y patentes	24
Nº de proyectos de investigación en vigor	215
Número de sexenios vivos	940
Anualidad financiación institucional Año 2014 (Euros)	200.128.675,26
Presupuesto Año 2014 (Euros)	333.158.664,69

### 3.2 Antecedentes

La Universitat Politècnica de València (UPV) tuvo su primer Plan Estratégico en 2007 siendo Rector Juan Francisco Juliá Igual. Este Plan Estratégico se planteó con el horizonte del año 2014 y con la finalidad de conseguir los siguientes objetivos:

- Mejorar el rendimiento social de nuestra institución.
- Compartir, con la comunidad universitaria, una visión común sobre la forma en la que queremos cumplir la misión que se nos ha encomendado como universidad.
- Analizar, conjuntamente con ella, las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que presenta nuestro “ser” actual respecto a nuestro “querer ser” reflejado en la visión.
- Definir los objetivos estratégicos a los que nos queremos encaminar y concretar qué metas queremos alcanzar en relación con los mismos.
- Dedicar la labor del gobierno universitario –de la universidad en su conjunto y de sus centros docentes, departamentos y estructuras de I+D+i– a impulsar los planes de acción que nos permitan alcanzar los objetivos y las metas.
- Adquirir con la sociedad un compromiso público respecto a los resultados que queremos obtener y establecer los mecanismos de transparencia interna y externa que permitan evaluar objetivamente el progreso hacia su consecución y su nivel de cumplimiento.

Para su realización se constituyó una Comisión del Plan Estratégico (CPE) en el año 2005, presidida por el hoy Rector de la UPV, D. Francisco José Mora Mas.

La primera tarea de la Comisión consistió en el análisis de los propósitos y la declaración de la misión y visión de la UPV. Se realizó un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), para lo cual la Comisión se vertebró en varios grupos de trabajo e identificó cinco ejes:



- Formación y aprendizaje
- Investigación, desarrollo tecnológico e innovación
- Compromiso social y valores
- Personas
- Organización

Las sesiones de debate, que movilizaron a más de ciento cincuenta miembros de la comunidad universitaria, consensaron un DAFO con doscientos puntos a tener en cuenta en el desarrollo del plan. Posteriormente con idéntica metodología, se procedió a la elaboración de una matriz CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar) como herramienta complementaria del análisis DAFO. Esta matriz permitió a la Comisión contemplar y comparar las estrategias viables más significativas. La estrategia resultante, articulada en los cinco ejes mencionados anteriormente, contemplaba dieciséis objetivos estratégicos (apoyados en indicadores), treinta y ocho líneas estratégicas, y cincuenta y dos planes de acción. Se planificó un hito intermedio de revisión del Plan Estratégico 2007-2014 en el año 2010.

Este Plan Estratégico ha servido de guía para la Dirección Estratégica de la Universitat Politècnica de València en los últimos años, generando una cultura de dirección alineada con los objetivos estratégicos planteados.

### 3.3 Motivaciones

El actual Rector de la Universitat Politècnica de València D. Francisco José Mora Mas planteó en su programa electoral como uno de sus retos la “elaboración del segundo plan estratégico de la UPV”. Según sus palabras, este nuevo Plan Estratégico debería estar “apoyado firmemente en las iniciativas y el desarrollo del primer Plan Estratégico de la UPV (PEUPV). Ahora bien, este nuevo PEUPV debería contemplar la visión contractiva de la economía y el presupuesto para que corrija las hipótesis de trabajo de aquel por haber quedado superadas por la actual coyuntura económica y social que estamos viviendo, y que entendemos va a suponer en el futuro un auténtico cambio sociocultural que deberá marcar las líneas estratégicas del nuevo Plan Estratégico”.

Este fue el punto de partida para comenzar todo el proceso que ha llevado al diseño del Plan Estratégico UPV 2020 (PEUPV2020). El PEUPV 2020 se ha realizado teniendo en cuenta tanto el entorno en el que está ubicada la Universitat Politècnica de València como el contexto global, con el objetivo de posicionarse adecuadamente desde la actualidad hasta el año 2020. Esto ha requerido definir en qué temas debería focalizarse la institución, partiendo de la premisa de que los proyectos estratégicos deben ser ambiciosos pero realistas. Todo ello ha necesitado de un conocimiento profundo de la institución y del contexto en el que desarrolla su actividad con una perspectiva local y global.



Uno de los objetivos en el diseño del Plan Estratégico UPV 2020 ha sido implicar a toda la Comunidad Universitaria. Con ello se ha pretendido alinear las iniciativas de los diferentes colectivos de la institución con la propia estrategia de la Universidad.

Con este objetivo se ha trabajado con tres grandes grupos de interés:

- **Equipos del Plan Estratégico:** Se crearon diversos equipos para desarrollar propuestas a presentar a la Comisión del Plan Estratégico (CPE). Estos equipos han estado formados por personal del Equipo de Gobierno, Centros, Departamentos, Entidades de Investigación, Servicios, Estudiantes y otros colectivos de la UPV y personal externo. Estos equipos han participado en el desarrollo de las propuestas de los diversos aspectos (Misión, Visión, Valores, Retos, Requisitos, Proyectos, etc.) que componen el Plan Estratégico UPV y que se presentaban posteriormente a la CPE para su discusión e inclusión en el PEUPV.
- **Equipo Social:** Todas las propuestas alcanzadas en las diversas reuniones de la CPE eran publicadas en la web del Plan Estratégico (<http://www.upv.es/contenidos/PLAN2020/indexc.html>), para que cualquier persona de la comunidad UPV o externa a ella pudiese opinar sobre estas propuestas. Las distintas opiniones se organizaban adecuadamente y se presentaban a la CPE para su valoración y posible inclusión en el Plan Estratégico.
- **Comisión de Plan Estratégico (CPE):** el 6 de marzo de 2014 se aprobó por parte del Consejo de Gobierno la creación de la Comisión del Plan Estratégico de la Universitat Politècnica de València, cuya misión era la de elaborar el Plan Estratégico de la UPV para el periodo 2015-2020, teniendo en cuenta todas las opiniones provenientes de los grupos de interés.

Una vez definida una cultura de dirección estratégica a partir de la cual se ha desarrollado un modelo operativo de excelencia en el marco de la UPV, se entendía que el nuevo Plan Estratégico, partiendo de esa base de excelencia operativa, tenía que ser capaz de generar un conjunto de retos y elementos estratégicos **focalizados**, diseñando a partir de ellos los proyectos estratégicos clave para la **diferenciación** de nuestra institución. El Plan Estratégico se ha diseñado para combinar **resultados y capacidades**, debe proporcionar resultados a la institución, pero también debe ser capaz de crear las capacidades necesarias para el futuro. Las capacidades que generemos hoy nos permitirán conseguir los resultados del futuro, por ello se ha pretendido tener un buen balance entre el corto y el largo plazo y al mismo tiempo ser un Plan **inspirador** para la creación de nuevas iniciativas.

### 3.4 Metodología

La responsabilidad del desarrollo metodológico para el diseño del nuevo Plan Estratégico UPV2020 (PEUPV2020) fue asignada al Vicerrectorado de Asuntos Económicos y Planificación; y estas tareas se realizaron en el Área de Planificación Estratégica.



Desde un punto de vista del diseño del Plan Estratégico, este se ha basado en tres pilares fundamentales:

1. Las personas que han participado en el desarrollo del PEUPV2020
2. La información y el conocimiento disponible
3. La metodología de trabajo

En el ámbito de las personas se configuraron los siguientes grupos:

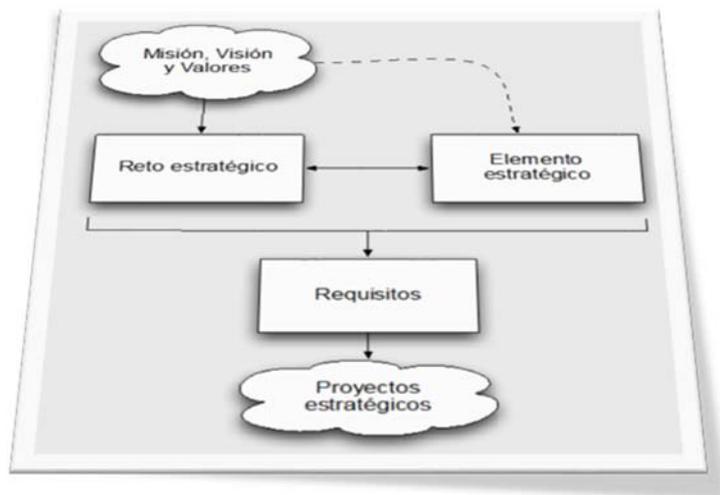
- Equipos de Plan Estratégico
- Equipo social
- Comisión de Plan Estratégico
- Equipo de Proyecto

Este último ha sido el equipo operativo que ha desarrollado, aplicado la metodología, recopilado y preparado información tanto interna como externa para el resto de los grupos.

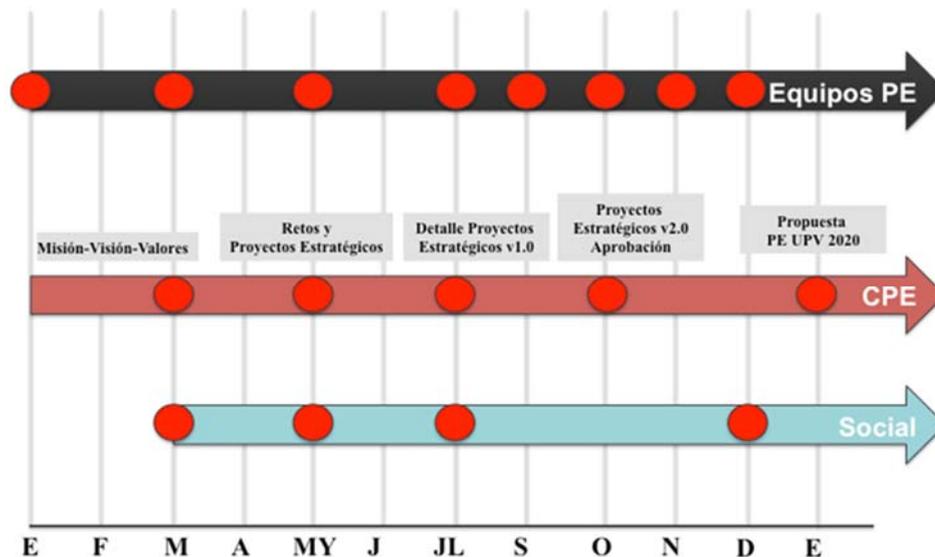
En cuanto a la información y conocimiento disponible, se ha analizado una gran cantidad de documentación comenzando por el Plan Estratégico UPV 2007-2014, siguiendo por planes estratégicos de un número importante de universidades nacionales y extranjeras, así como documentos de diversas organizaciones como la Comisión Europea, OCDE, consultoras, etc. En el anexo 5.5 se presenta un listado de los documentos de referencia analizados. Toda esta información ha permitido generar documentos de trabajo por parte del equipo de proyecto para los equipos de plan estratégico y la Comisión de Plan Estratégico. A partir de estos documentos y en las sesiones de trabajo, los diferentes integrantes de los equipos han aportado el conocimiento específico para desarrollar todos los conceptos estratégicos definidos en la metodología. Las conclusiones de la Comisión de Plan Estratégico se hacía pública para el equipo social que a su vez aportaba sugerencias y opiniones.

En el ámbito de la metodología de trabajo, ésta se basa en la definición de los conceptos estratégicos a desarrollar por los diferentes grupos y en el planteamiento de un conjunto de reuniones para ir desarrollando esos conceptos.

Los conceptos estratégicos desarrollados aparecen en la siguiente figura:



Y a continuación, se muestra el cronograma de trabajo de los diferentes equipos implicados en el desarrollo del Plan Estratégico 2015-2020 y los hitos en los que se han desarrollado los anteriores conceptos estratégicos.



En el anexo 5.4 se puede encontrar la metodología detallada.



### 3.5 Puesta en marcha, seguimiento, evaluación y mejora

Un Plan Estratégico tiene básicamente dos grandes funciones. La primera se realiza durante la fase de diseño y está relacionada fundamentalmente con el proceso de reflexión que se desarrolla en las personas que participan de una u otra forma en su diseño. Su importancia es capital ya que permite reflexionar sobre la institución, su razón de ser, sus objetivos, sus fortalezas y sus restricciones, tanto a nivel interno como externo. Esta reflexión que en muchos casos se hace de forma constante a nivel individual, al realizarse en un proceso estructurado como es el del diseño de un Plan Estratégico y confrontándose las reflexiones de otras personas que aportan, en muchas ocasiones visiones, conocimientos y experiencias diferentes, tienen un gran potencial para generar ideas y proyectos de gran alcance y calado. La segunda gran función de un Plan Estratégico es que convierta todos los proyectos planteados en su diseño en aspectos operativos y que impacten en la institución.

Por lo tanto, una vez diseñado el Plan Estratégico UPV2020 llega el momento de su puesta en marcha.

Este paso debe ser realizado de la forma adecuada para poder tener éxito. El primer aspecto a tener en cuenta es que, en general un Plan Estratégico de una institución del tamaño y complejidad de la Universitat Politècnica de València necesita de la priorización de los proyectos estratégicos definidos. Esta priorización debe atender al menos a aspectos como la importancia para la institución de cada proyecto estratégico en un contexto temporal, el impacto de los resultados del proyecto y los recursos (personas, recursos económicos, tiempo,...) necesarios para llevar a cabo cada uno de ellos. Este será el primer paso a realizar.

Una vez priorizados los proyectos, definidos sus responsables y asignados los recursos para su correcta ejecución llegará la fase de la puesta en marcha de cada uno de ellos.

Cada Proyecto Estratégico (PE) tiene sus objetivos, sus planes de acción y sus indicadores; y después de la priorización, su responsable, equipo de trabajo, presupuesto e hitos, serán los elementos que permitirán el seguimiento del Plan Estratégico UPV 2020. Este seguimiento se hará con una periodicidad anual.

Los resultados del seguimiento pueden dar paso a posibles modificaciones para la mejora de los Proyectos Estratégicos, siempre teniendo en cuenta los Retos y la Visión establecida por la Universitat Politècnica de València así como los aspectos externos que puedan influir en la ejecución del Plan Estratégico.

Desde el Vicerrectorado de Asuntos Económicos y Planificación se dará soporte a todas las actividades mencionadas anteriormente.



## 4 Plan Estratégico UPV2020

### 4.1 Misión, Visión y Valores

#### Misión

La Universitat Politècnica de València forma a personas para potenciar sus competencias, investiga y genera conocimiento, con calidad, rigor y ética, en los ámbitos de la ciencia, la tecnología, el arte y la empresa con el objetivo de impulsar el desarrollo integral de la sociedad y contribuir a su progreso tecnológico, económico y cultural.

#### Visión

“En 2020 la Universitat Politècnica de València es una institución moderna, innovadora y eficiente que:

- Dispone de una oferta de formación estructurada, de calidad y orientada a las necesidades de la sociedad
- Desarrolla una investigación relevante y de impacto
- Transfiere sus resultados a nivel nacional e internacional
- Es considerado un socio estratégico para universidades e instituciones a nivel global
- Y destaca por sus compromisos en materia de responsabilidad social como Universidad pública”

#### Valores

- Creemos y ponemos en práctica los valores de la honradez, la integridad, la igualdad, la solidaridad y la integración.
- Desarrollamos nuestra actividad con profesionalidad y autoexigencia – pero también con creatividad, dinamismo y espíritu innovador– desde una perspectiva internacional.
- Buscamos la satisfacción de las personas a la vez que hacemos un uso eficiente de los recursos que gestionamos y rendimos cuentas a la sociedad de una manera transparente.
- Y practicamos un gobierno universitario que fomenta la participación de los diferentes colectivos.

### 4.2 Retos y elementos Estratégicos

Una vez consensuada la misión, la visión y los valores, se definieron los retos estratégicos en los que la Universitat Politècnica de València se concentrará durante la vigencia del nuevo plan estratégico.



Los Retos Estratégicos definidos han sido:

- RE 6. Ser un referente en docencia y formación de calidad orientada a las necesidades de la Sociedad.
- RE 7. Desarrollar una investigación relevante y de impacto.
- RE 8. Transferir sus resultados a nivel nacional e internacional.
- RE 9. Ser considerado un aliado estratégico por universidades, empresas e instituciones a nivel global.
- RE 10. Destacar por sus compromisos en materia de responsabilidad social como universidad pública.

En el ámbito de **Reto 1**, la Universitat Politècnica de València tiene como objetivo avanzar hacia modelos de formación que hagan que sus estudiantes adquieran las competencias necesarias para poder tener una adecuada inserción laboral. Se debe de avanzar en el desarrollo de nuevos modelos docentes orientados a la adquisición de competencias, con evidencias claras de que estas competencias se van adquiriendo por los estudiantes, validados por acreditaciones nacionales e internacionales de prestigio y alineados con las necesidades de las empresas y la sociedad. Esta formación debe verse desde una perspectiva amplia, ligada al ciclo formativo integral de las personas, que abarca la formación de grado y posgrado.

En el ámbito de la formación de posgrado los objetivos están orientados al desarrollo de masteres de alta calidad, internacionales y ligados a la especialización necesaria para el desarrollo profesional de nuestros estudiantes, el impacto en las empresas y el adecuado nivel investigador. Una apuesta decidida por un doctorado ligado a las líneas de investigación de la Universitat Politècnica de València, con una visión internacional y de profunda relación con el entorno empresarial y capaz de atraer alumnos nacionales e internacionales para desarrollar tesis de calidad financiadas por empresas e instituciones.

La formación permanente debe de ser un modelo de excelencia e innovación docente con reputación a nivel nacional e internacional, donde se dé continuidad a la formación de las personas a lo largo de toda su vida con un modelo coordinado con la formación de grado, master y doctorado. Además la Universitat Politècnica de València debe atraer a estudiantes capaces y motivados a formarse e investigar. Se debe desarrollar una formación integral y conseguir que los estudiantes y egresados se consideren miembros de la comunidad UPV a lo largo de toda su vida, teniendo una actitud proactiva en las relaciones con la UPV. La Universitat Politècnica de València es sensible a la necesidad de desarrollar todas las acciones necesarias para tener estudiantes con una formación y competencias que favorezcan la consecución de un empleo acorde a su cualificación. Para ello, se desarrollan tanto acciones internas como acciones que favorezcan las relaciones con el entorno y a nivel internacional para generar oportunidades en el ámbito del empleo.

La Universitat Politècnica de València en el ámbito del **Reto 2** aspira a conocer el impacto de todas sus acciones de investigación y los inductores de esta investigación con el fin de potenciarlos adecuadamente para seguir creciendo en el impacto y calidad de sus investigaciones. La marca



Universitat Politècnica de València debe tener visibilidad internacional, favoreciendo la internacionalización e impacto de sus estructuras de investigación. La UPV debe tener una participación activa y reconocida en proyectos y redes de investigación tanto nacionales como internacionales y sus estructuras de investigación tendrán mecanismos de coordinación internos y externos para potenciar la multidisciplinariedad y los resultados teniendo en cuenta las características singulares de los Campus de Alcoy y Gandia. En el año 2020 la UPV tendrá una participación activa de todo su personal docente e investigador en la generación de actividad investigadora.

En el año 2020, en el contexto del **Reto 3**, la Universitat Politècnica de València habrá establecido mecanismos para conocer las necesidades de transferencia de las empresas y tendrá un portfolio claro y actualizado de servicios de transferencia que las empresas conocen adecuadamente. La UPV será reconocida por la calidad y cantidad de transferencia de tecnología realizada en proyectos nacionales e internacionales y por una gestión de proyectos de transferencia eficientes para las empresas y para la propia Universitat. Además la UPV tendrá establecidos mecanismos para transferir y dar visibilidad a los resultados docentes y de investigación utilizando formatos que permitan el acceso abierto sin restricciones técnicas, lingüísticas, geográficas ni de ningún otro tipo. La difusión abierta de sus resultados aumenta la reputación de la organización, a la vez que garantiza un procedimiento de preservación del conocimiento. El análisis de la consulta de los contenidos ofrece información sobre los intereses, inquietudes y necesidades de la sociedad, esta información retroalimenta la oferta de la institución. Además la Universitat Politècnica de València es un referente a nivel nacional y europeo en emprendimiento con proyección en Latinoamérica, disponiendo de un ecosistema emprendedor inteligente y validado con start-ups de éxito, reconocido como seña de identidad de la UPV y que atrae recursos y talento.

En el contexto del **Reto 4**, la Universitat Politècnica de València tiene por objetivo ser considerada un aliado estratégico por universidades, empresas e instituciones a nivel global. Además se participará en redes nacionales e internacionales basadas en la colaboración productiva y relevante en materia académica y empresarial. La colaboración entre el tejido empresarial local, nacional e internacional y la UPV será fluida, con mecanismos de colaboración en ambos sentidos claramente establecidos y todos los estudiantes que lo soliciten podrán realizar prácticas en las mismas para adquirir una experiencia formativa relevante en su ámbito de estudio. La Universitat Politècnica de València captará fondos aportados por empresas e instituciones a través del mecenazgo, que servirán para emprender proyectos económico-sociales, académicos e investigadores.

En el año 2020 la Universitat Politècnica de València, en relación con el **Reto 5**, será una organización con estructuras, procesos, sistemas y recursos orientados a dar servicio a sus usuarios internos y externos. Será una organización transparente que conoce los costes y el valor de los procesos y servicios que desarrolla y tiene un sistema reconocido y aceptado de evaluación del desempeño de todo su personal. Se maximiza y se reconoce el valor aportado por cada persona. Tiene y usa metodologías de innovación abierta para la generación y el desarrollo de proyectos innovadores que ayudan a la mejora radical de la organización. Es reconocida como una de las Universidades Europeas líderes en



sostenibilidad ambiental, entendida como la reducción del impacto ambiental de nuestra actividad universitaria, incluyendo las empresas que trabajan en o para la universidad. La Universitat Politècnica de València será reconocida por su transparencia y participación. Dispondrá de un Plan de Responsabilidad Social Universitaria, reflejo de su compromiso con la sociedad. Y siendo conocedora de los retos a los que se enfrenta la sociedad del siglo XXI, será una universidad capaz de aportar soluciones a los problemas sociales mediante procesos formativos que mejoren las competencias para el desempeño profesional y de aprendizaje para la vida y por el impulso de los valores del Desarrollo Humano, Igualdad, Cooperación al Desarrollo y el reconocimiento a la diversidad.

Es también objetivo de la Universitat Politècnica de València comenzar a desarrollar durante el periodo 2015-2020 un conjunto de reflexiones e iniciativas a nivel conceptual que realice planteamientos en los ámbitos de la formación, la investigación, la transferencia y la gestión que vayan más allá del horizonte 2020.

En el camino para la consecución de los retos estratégicos es necesario identificar elementos que puedan concretar, focalizar y medir el progreso de la institución a lo largo del desarrollo del plan estratégico. A estos elementos se les ha denominado “Elementos Estratégicos”. La potenciación y la mejora continua de estos elementos a lo largo del desarrollo del plan estratégico deben de servir a la consecución de los retos estratégicos. Los Elementos Estratégicos finalmente definidos han sido:

- Reputación
- Internacionalización
- Colaboración
- Innovación
- Eficiencia
- Compromiso

Estos Elementos Estratégicos, son parte y fin del Plan Estratégico, es decir sirven para guiar la consecución de la Visión pero al mismo tiempo deben de ser elementos que en el año 2020 hayan mejorado sustancialmente con respecto a la situación actual en la UPV. A continuación, se hace una breve reflexión sobre cada uno de ellos:

Entendiendo la **reputación** como, la opinión o consideración que se tiene de la Universitat Politècnica de València, el potenciar la buena reputación tanto a nivel de docencia, investigación, transferencia, prácticas de gestión y de compromiso social es un elemento catalizador de muchos de los objetivos de la UPV. Ayuda a atraer mejores estudiantes, socios, colaboradores, empresas, etc. La reputación de una organización se potencia con la calidad de los servicios y productos que ofrece a todos sus grupos de interés pero también con una adecuada estrategia de comunicación que ponga en valor esos resultados.

En el ámbito de la **internacionalización**, el ámbito de actuación de la Universitat Politècnica de València debe ser global. Es una obligación para la Universidad conocer tanto los retos de nuestro entorno más



cercano como los globales. Esos retos deben de ser catalizadores de la actividad docente, de investigación, de transferencia y de gestión. Para ello, la UPV debe de tener un marcado carácter internacional tanto en su ámbito de búsqueda de soluciones y retos como en el de la movilidad.

La **colaboración** entre grupos internos y con grupos externos en un ambiente multidisciplinar debe de ser una constante para conseguir los retos de la Universitat Politècnica de València. Es evidente que los retos a los que se enfrenta la Universitat Politècnica de València en el ámbito de la sociedad actual son cada vez más complejos y con unos ciclos de cambio más cortos. La colaboración entre los distintos actores de la UPV (escuelas, departamentos, centros, entidades de investigación, servicios, PDI, PAS, estudiantes, etc.) es un elemento clave para potenciar la utilización de buenas prácticas, potenciar la multidisciplinaridad y hacer un uso más eficiente de los recursos.

La Universitat Politècnica de València siempre se ha situado en los principales rankings de **innovación** en los primeros puestos, destacando como un elemento diferenciador de esta Universidad. La innovación y el carácter emprendedor de la institución son elementos clave para el desarrollo de este Plan Estratégico.

Todas las organizaciones están limitadas en el uso de sus recursos y por lo tanto, deben ser **eficientes** en el uso de éstos. En una Universidad Pública donde una parte importante de los recursos provienen de las arcas públicas, esta eficiencia debe ser uno de los elementos clave de cualquier proyecto. A su vez, la eficiencia y la adecuada organización de las personas, los procesos y los sistemas de una organización hacen que el trabajo no sólo sea más eficiente sino que también sea más gratificante. La eficiencia por lo tanto debe de ser otro elemento clave a la hora de plantear los proyectos estratégicos

Una organización desarrolla su máximo potencial cuando las personas que la forman están **comprometidas** con los objetivos, pero también cuando la organización está comprometida con las personas que la integran y sus objetivos en el ámbito de la organización. La Universitat Politècnica de València como institución y las personas que la componen deben balancear adecuadamente esos objetivos para que el compromiso por ambas partes haga que se desarrolle el máximo potencial. La UPV además tiene un compromiso con la sociedad en general y debe desarrollar sus proyectos teniendo presente este compromiso.

### 4.3 Requisitos Estratégicos

Una vez definidos los Retos y Elementos Estratégicos se deben concretar para poder desarrollar proyectos estratégicos que nos permitan alcanzar los Retos Estratégicos, utilizando y potenciando los Elementos Estratégicos. Esta concreción se realiza mediante la definición de Requisitos Estratégicos. A continuación, se detallan los Requisitos Estratégicos que se han definido para cada Reto y Elemento Estratégico.



**RE1. Ser un referente en docencia y formación de calidad orientada a las necesidades de la Sociedad**

	Requisito	Elemento Estratégico
RQ 1.	<p>Desarrollar un modelo propio que determine qué deben “saber” las personas a las que formamos (conocimiento) y qué deben “saber hacer” (competencias).</p> <p>Este modelo debe basarse en el uso de nuevas metodologías docentes y recursos docentes (formación presencial, formación on-line, etc.) que combinen adecuadamente conocimientos y competencias para saber resolver problemas complejos</p> <p>Debe de ser un modelo en el que participen en su definición todos los actores involucrados (PDI, estudiantes, empleadores, PAS, etc.) y donde se tenga en cuenta el carácter singular de los Campus de Alcoi y Gandia</p> <p>El modelo debe de ser capaz de medir adecuadamente los resultados del proceso formativo, incluido el aprendizaje previo.</p>	Innovación
RQ 2.	Establecer un modelo que tenga en cuenta todo el ciclo formativo de las personas a lo largo de su vida.	Innovación
RQ 3.	Estructurar adecuadamente la formación de grado-master-doctorado y permanente y que además sea adaptable a las necesidades de los estudiantes y de la sociedad.	Eficiencia
RQ 4.	Definir aspectos como número óptimo de estudiantes, notas de corte, etc. para mantener los niveles de calidad adecuados y teniendo en cuenta el carácter singular de los Campus de Alcoi y Gandia.	Eficiencia
RQ 5.	Conocer cuáles son las necesidades formativas de la Sociedad, lo cual no sólo implica conocer qué demanda la Sociedad sino también qué necesita la Sociedad.	Compromiso
RQ 6.	Definir con qué organizaciones puede ser estratégico colaborar para desarrollar más adecuadamente una estrategia y oferta educativa. Esta colaboración también se debe dar internamente.	Colaboración
RQ 7.	Estar a la vanguardia en el mantenimiento de los aspectos normativos y de calidad asociados a cada título.	Reputación
RQ 8.	Poner en valor el potencial de los recursos de la UPV (personal, laboratorios, instalaciones, etc.) para conseguir los objetivos planteados.	Eficiencia
RQ 9.	Desarrollar planes para generar una reputación de la UPV acorde a la calidad	Reputación



	de su docencia.	
RQ 10.	Desarrollar planes para internacionalizar sus títulos (incremento de estudiantes extranjeros, docencia de profesores extranjeros, docencia en inglés, etc.).	Internacionalización
RQ 11.	Definir un modelo que atraiga estudiantes de doctorado nacionales e internacionales.	Reputación
RQ 12.	Establecer los mecanismos que favorezcan que el personal de la UPV se forme adecuadamente para mantener los más altos estándares de calidad docente.	Compromiso
RQ 13.	Que se desarrollen proyectos de innovación educativa y que los resultados se integren en el modelo.	Innovación
RQ 14.	Que los recursos dedicados a la docencia sean acordes a la calidad que se proporciona.	Eficiencia
RQ 15.	Que la excelencia docente sea reconocida adecuadamente.	Compromiso
RQ 16.	Desarrollar los aspectos que llevan a una formación integral (cultura, deporte, movilidad, relación con empresas, emprendimiento, etc.)	Compromiso
RQ 17.	Valorar el coste que tiene la <b>individualización y personalización</b> de la docencia y la repercusión que tiene en el uso de los recursos docentes y en la dedicación del profesorado.	Eficiencia
RQ 18.	Valorar si el sistema actual de <b>evaluación de la docencia</b> permite ir desde el diagnóstico de los problemas a la implantación de medidas correctoras que aborden las problemáticas detectadas.	Eficiencia
RQ 19.	Promover la movilidad bidireccional de todos los colectivos de la UPV (estudiantes, PDI, PAS, etc.).	Internacionalización
RQ 20.	Incrementar la vinculación entre los estudiantes y las empresas.	Colaboración
RQ 21.	Garantizar los derechos colectivos de los estudiantes.	Compromiso
RQ 22.	Establecer una fuerte vinculación con los antiguos alumnos (Alumni).	Colaboración

## RE2. Desarrollar una investigación relevante y de impacto

	Requisitos	Elemento Estratégico
RQ 1.	Analizar el por qué de su incremento constante en resultados de investigación	Eficiencia



	buscando los inductores de estos resultados para potenciarlos.	
RQ 2.	Medir la calidad de la investigación comparándose con otras instituciones	Reputación
RQ 3.	Determinar cómo potenciar (coordinación, multidisciplinariedad, integración etc.) el actual modelo de Estructuras de investigación para que tengan una mayor presencia internacional y unas mayores posibilidades de compartir recursos que potencien la investigación, teniendo en cuenta el carácter singular de los Campus de Alcoi y Gandia.	Internacionalización
RQ 4.	Potenciar la colaboración interdisciplinar en la UPV.	Colaboración
RQ 5.	Potenciar la colaboración con investigadores de prestigio internacional.	Internacionalización
RQ 6.	Potenciar la movilidad investigadora tanto de personal UPV hacia otras instituciones como al contrario.	Colaboración
RQ 7.	Desarrollar un modelo (instalaciones, plan de investigación, estancias, etc.) adecuado para los estudiantes de doctorado tanto nacionales como internacionales. Este modelo debe incluir la captación de estudiantes brillantes para la realización del doctorado.	Innovación
RQ 8.	Desarrollar planes para generar una reputación de la UPV acorde a la calidad de la investigación.	Reputación
RQ 9.	Determinar áreas estratégicas de investigación en la UPV donde se pueda tener un liderazgo mundial, sin menoscabo del resto de investigaciones.	Innovación
RQ 10	La investigación no debe estar limitada a las líneas estratégicas definidas por organismos nacionales e internacionales, pero sí que debe ser conscientes de ellas y dar respuestas a esas necesidades.	Compromiso
RQ 11	Ser capaz de generar una cultura y proporcionar los recursos para que los centros e institutos de la UPV sean actores muy activos en proyectos europeos e internacionales y en redes de excelencia.	Internacionalización
RQ 12	Establecer los mecanismos que favorezcan que el personal de la UPV se forme adecuadamente para mantener los más altos estándares de investigación.	Compromiso
RQ 13	Potenciar la captación de recursos económicos para la investigación	Eficiencia
RQ 14	Que la excelencia investigadora sea reconocida adecuadamente.	Compromiso
RQ 15	Potenciar la incorporación a la investigación de los docentes que actualmente no tienen actividad investigadora.	Compromiso
RQ 16	Adhesión a la Carta Europea del Investigador	Compromiso



### RE3. Transferir sus resultados a nivel nacional e internacional

	Requisitos	Elemento Estratégico
RQ 1.	Tener un portfolio claro y actualizado de servicios de transferencia para las empresas y organizaciones a nivel nacional e internacional.	Eficiencia
RQ 2.	Desarrollar acciones que permitan que las empresas e instituciones conozcan las posibilidades de transferencia.	Colaboración
RQ 3.	Difundir adecuadamente los resultados para tener una mejor reputación en la sociedad.	Reputación
RQ 4.	Establecer mecanismos para que las empresas e instituciones puedan trasladar sus necesidades a la Universidad y que de esta forma la I+D+i de la Universidad cubra esas necesidades.	Colaboración
RQ 5.	Tener mecanismos para transferir adecuadamente los resultados de investigación y docentes (spin-off, patentes, libros, MOOCs, etc.)	Innovación
RQ 6.	La UPV debe de estar comprometida con transferir y hacer visibles los resultados de su investigación con el mayor alcance posible.	Compromiso
RQ 7.	En la medida de lo posible se debe de facilitar el acceso de la forma más fácil posible al conocimiento generado.	Colaboración
RQ 8.	La participación en proyectos nacionales e internacionales, redes de excelencia y colaboraciones con empresas y organismos es una forma de transferir resultados. Por lo tanto la Comunidad UPV debe de poner su esfuerzo en realizar este tipo de actividades de transferencia.	Colaboración
RQ 9.	Valorar adecuadamente los esfuerzos realizados en tareas de transferencia.	Compromiso
RQ 10	Desarrollar modelos de contratos de transferencia con empresas con un menor contenido burocrático y que generen una situación de status quo y seguridad jurídica para ambas partes, a costes competitivos, no buscando el beneficio a corto plazo sino la relación a largo plazo.	Eficiencia

### RE4. Ser considerado un socio estratégico para universidades e instituciones a nivel global



	Requisitos	Elemento Estratégico
RQ 1.	Tener un plan claro de qué red de alianzas quiere establecer y en qué tiempos (instituciones, ámbito geográfico, con qué objetivos, etc.).	Colaboración
RQ 2.	Poner en valor la reputación de la UPV para poder atraer a socios con los que desarrollar investigación, innovación proyectos y estancias de estudiantes y docentes.	Reputación
RQ 3.	Desarrollar un plan dotado con recursos que permita establecer, desarrollar y mantener el conjunto de alianzas establecido.	Eficiencia
RQ 4.	Poner en valor las alianzas creadas para que las colaboraciones produzcan resultados para ambas instituciones.	Compromiso
RQ 5.	Desarrollar un modelo para potenciar el Mecenazgo y que se convierta en un pilar en la interacción con la sociedad y la captación de recursos.	Innovación

**RE5. Destacar por sus compromisos en materia de responsabilidad social como universidad pública.**

	Requisitos	Elemento Estratégico
RQ 1	Ser conocedora de los retos a los que se enfrenta la sociedad, a los que debe aportar soluciones y respuestas.	Compromiso
RQ 2	Ser una organización comprometida con la transparencia y el servicio a la sociedad.	Compromiso
RQ 3	Tener un plan de Responsabilidad Social Universitaria.	Compromiso
RQ 4	Tener un inventario de todos los recursos disponibles y conocer la eficiencia de su uso.	Eficiencia
RQ 5	Plantear un modelo de flexibilidad en el uso de los recursos que permita la redistribución de los mismos para adaptarse al entorno cambiante en el que vivimos y conseguir un mayor equilibrio en las cargas de trabajo, teniendo en cuenta la singularidad de los Campus de Alcoi y Gandia.	Eficiencia
RQ 6	Tener un plan de inversión en recursos que permita desarrollar las actividades con la máxima calidad y eficiencia posible.	Eficiencia
RQ 7	Desarrollar un modelo de innovación y mejora continua para ir avanzando en la línea de la eficiencia de los recursos.	Innovación



RQ 8	Tener un plan de acogida para cualquier persona nacional o extranjera que se integre en la organización (estudiante, PDI, PAS, etc.)	Compromiso
RQ 9	Tener una organización, procesos y sistemas eficientes.	Eficiencia
RQ 1	Desarrollar políticas de igualdad, equidad, solidaridad e integración	Compromiso
RQ 1	Continuar con su plan medioambiental y de sostenibilidad.	Compromiso
RQ 1	Desarrollar un modelo organizativo flexible, eficiente, que maximice el valor aportado por cada persona a la organización.	Eficiencia
RQ 1	Desarrollar un modelo que permita a la UPV evolucionar en el ámbito de las personas, donde haya unos planes de carrera adecuados y basados en los méritos.	Compromiso
RQ 1	Proponer nuevas fórmulas de gestión universitaria que respondan de manera más eficiente y eficaz a las necesidades del siglo XXI.	Innovación
RQ 1	Código de Conducta para la contratación de investigadores.	Compromiso

#### 4.4 Proyectos Estratégicos

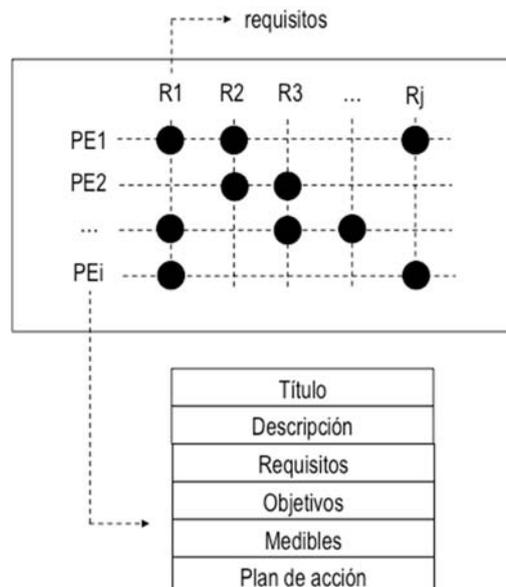
Una vez definidos los requisitos de cada uno de los Retos Estratégicos y tomando como guía los Elementos Estratégicos se han definido los Proyectos Estratégicos que permiten abordar con garantías los retos planteados.

Estos Proyectos Estratégicos agrupan diversos requerimientos que conforman un Plan Estratégico coherente en su desarrollo.

En el planteamiento de los Proyectos Estratégicos se han definido los objetivos que deben medir el avance hacia la Visión propuesta y el cumplimiento de los Retos Estratégicos. Estos objetivos son:

- Concretos
- Medibles
- Alcanzables
- Relevantes
- Acotados en el tiempo

Así mismo se definieron los responsables de cada proyecto y los grupos que participaron en su desarrollo.





Los proyectos estratégicos y sus responsables fueron:

Proyectos Estratégicos		
Código	Nombre	Responsable
Reto 1	Ser un referente en docencia y formación de calidad orientada a las necesidades de la Sociedad	Miguel Ángel Fernández Prada
PE1.1.	Modelo Grado-Master	José Luis Martínez de Juan
PE1.2.	Modelo Doctorado	Amparo Chiralt Boix
PE1.3.	Modelo Formación Permanente	José Aguilar Herrando
PE1.4.	Alumnos-Alumni	M <sup>a</sup> Victoria Vivancos Ramón
Reto 2	Desarrollar una investigación relevante y de impacto	José Esteban Capilla Romá
PE2.1.	Impacto en investigación y comparación con otras instituciones universitarias	Ana García Fornes
PE2.2.	Potenciación de la colaboración en investigación	Ana García Fornes
PE2.3.	Participación en proyectos y redes de investigación	Carlos Ripoll Soler
PE2.4.	Movilizar la actividad investigadora	Salvador Coll Arnau
Reto 3	Transferir sus resultados a nivel nacional e internacional	José Esteban Capilla Romá
PE3.1.	Captación de retos y demandas de innovación de las empresas y portfolio de capacidades y resultados transferibles	Fernando Conesa Cegarra
PE3.2.	Transferir sus resultados a nivel nacional e internacional	Fernando Conesa Cegarra
PE3.3.	Elaboración, difusión, visibilidad, y accesibilidad de información y resultados	Vicent Botti Navarro
PE3.4.	Emprendimiento	José Millet Roig
Reto 4	Ser considerado un socio estratégico para universidades e instituciones a nivel global	Juan Miguel Martínez Rubio
PE4.1.	Redes de asociaciones y mecenazgo	Maria Boquera Matarredona
PE4.2.	Alianzas estratégicas en docencia, investigación y gestión	Javier Orozco Messana
PE4.3.	Reputación y Comunicación	José Luis Diez Ruano



Reto 5	Destacar por sus compromisos en materia de responsabilidad social como universidad pública	Miguel Martínez Iranzo
PE5.1.	Eficiencia Universitaria	Miguel Martínez Iranzo
PE5.2.	Desarrollo de personas	Ismael Moya Clemente
PE5.3.	Innovación abierta	Angel Ortiz Bas
PE5.4.	Sostenibilidad ambiental	Salvador López Galarza
PE5.5.	Compromiso social de la UPV	Rosa Puchades Pla
PE5.6.	Estrategia UPV 2030	Miguel Martínez Iranzo



Para cada uno de estos proyectos estratégicos se ha definido una ficha de proyecto . A continuación se presentan las fichas de todos los proyectos estratégicos.

**RE1.- Ser un referente en docencia y formación de calidad orientada a las necesidades de la Sociedad**

**FICHA DISEÑO PROYECTO ESTRATÉGICO**

<b>Nombre del proyecto</b>
PE1.1.- Modelo Grado-Máster
<b>Reto Estratégico</b>
RE1.- Ser un referente en docencia y formación de calidad orientada a las necesidades de la Sociedad
<b>Responsable del Reto</b>
Miguel Ángel Fernández Prada
<b>Responsable del proyecto</b>
José Luis Martínez de Juan
<b>Requisitos que cubre el proyecto</b>
<p>RQ 1.Desarrollar un modelo propio que determine qué deben “saber” las personas a las que formamos (conocimiento) y qué deben “saber hacer” (competencias).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Este modelo debe basarse en el uso de nuevas metodologías y recursos docentes (formación presencial, formación on-line, etc.) que combinen adecuadamente conocimientos y competencias para saber resolver problemas complejos</li> <li>b. Debe de ser un modelo en el que participen en su definición todos los actores involucrados (PDI, estudiantes, empleadores, PAS, etc.) y donde se tenga en cuenta el carácter singular de los Campus de Alcoi y Gandia</li> <li>c. El modelo debe ser capaz de medir adecuadamente los resultados del proceso formativo, incluido el aprendizaje previo.</li> </ul> <p>RQ2. Establecer un modelo que tenga en cuenta todo el ciclo formativo de las personas a lo largo de su vida.</p> <p>RQ3. Estructurar adecuadamente la formación de grado-máster-doctorado y permanente y que además sea adaptable a las necesidades de los estudiantes y de la sociedad.</p> <p>RQ4. Definir aspectos como número óptimo de estudiantes, notas de corte, etc. para mantener los niveles de calidad adecuados y teniendo en cuenta el carácter singular de los Campus de Alcoi y Gandia</p> <p>RQ5. Conocer cuáles son las necesidades formativas de la Sociedad, lo cual no sólo implica conocer qué demanda la Sociedad sino también qué necesita la Sociedad.</p>



RQ6. Definir con qué organizaciones puede ser estratégico colaborar para desarrollar más adecuadamente una estrategia y oferta educativa. Esta colaboración también se debe dar internamente.

RQ7. Estar a la vanguardia en el mantenimiento de los aspectos normativos y de calidad asociados a cada título.

RQ 8. Poner en valor el potencial de los recursos de la UPV (personal, laboratorios, instalaciones, etc.) para conseguir los objetivos planteados.

RQ 10. Desarrollar planes para internacionalizar sus títulos (incremento de estudiantes extranjeros, docencia de profesores extranjeros, docencia en inglés, etc.).

RQ 13. Que se desarrollen proyectos de innovación educativa y que los resultados se integren en el modelo.

RQ 14. Que los recursos dedicados a la docencia sean acordes a la calidad que se proporciona.

RQ 15. Que la excelencia docente sea reconocida adecuadamente.

RQ 16. Desarrollar los aspectos que llevan a una formación integral (cultura, deporte, movilidad, relación con empresas, competencias transversales, emprendimiento, etc.).

RQ 18. Valorar si el sistema actual de evaluación de la docencia permite ir desde el diagnóstico de los problemas a la implantación de medidas correctoras que aborden las problemáticas detectadas.

RQ 19. Promover la movilidad bidireccional de todos los colectivos de la UPV (estudiantes, PDI, PAS, etc.).

RQ 20. Incrementar la vinculación entre los estudiantes y las empresas.

RQ 21. Garantizar los derechos colectivos de los estudiantes.

#### Actores involucrados en diseño del proyecto

Director de la ETSI de Caminos, Canales y Puertos

Director Departamento Sistemas Informáticos y Computación

Director Área de Calidad y Acreditación

Director Instituto de Ciencias de la Educación

Director Área de Estudios y Ordenación de Títulos

Jefe de servicio del Servicio de Evaluación, Planificación y Calidad

#### Visión del Proyecto 2020

En el año 2020 la formación de Grado y Máster en la UPV será una referencia en calidad y excelencia docente. Habrá una estructura de Grados y Máster coherente y eficiente. Los Grados y Máster tendrán una clara orientación a generar conocimiento y conseguir que los estudiantes adquieran competencias. Se tendrán sistemas que ayuden a tener evidencias para conseguir acreditaciones internacionales. Los Grados y Máster tendrán una componente de internacionalización y de relaciones con empresas.

#### Objetivos

1. Incrementar el uso de metodologías activas de aprendizaje-enseñanza, adoptando sistemas de evaluación continua y formativa para el desarrollo de competencias.
2. Incorporar las competencias a todos los planes de estudios (grados y másteres), y aumentar el



nivel de internacionalización de los títulos.

3. Obtener acreditaciones internacionales de prestigio para los títulos oficiales de la UPV.
4. Reestructurar tanto el mapa de títulos como el de las responsabilidades académicas sobre los mismos, para responder a la demanda social y al interés científico y técnico.
5. Reforzar las estructuras y servicios de apoyo a la gestión de los títulos oficiales para dar un nivel adecuado de servicio, con el objeto de hacerla más eficiente y ágil.
6. Crear estructuras de asesoramiento por áreas de conocimiento donde se integren agentes internos y externos que fomenten el diálogo y la interacción entre universidad y sociedad.

### Medibles y valor objetivo

Objetivo 1: Incrementar el uso de metodologías activas de aprendizaje-enseñanza, adoptando sistemas de evaluación continua y formativa para el desarrollo de competencias.

- Indicador 1: Porcentaje de créditos correspondientes a asignaturas de cada uno de los títulos que utilicen metodologías activas (para más del 50% de los créditos de la asignatura).  
Valor objetivo 2020: Media en los grados >50%; media en los másteres >75%.
- Indicador 2: Porcentaje de créditos correspondientes a asignaturas evaluadas con sistemas continuos y formativos (para más del 50% de la nota).  
Valor objetivo 2020: Media en los grados >70%; media en los másteres >90%.

Objetivo 2: Incorporar las competencias a todos los planes de estudios (grados y másteres), y aumentar el nivel de internacionalización de los títulos.

- Indicador 1: Porcentaje de créditos correspondientes a asignaturas que son punto de control para la evaluación por competencias transversales en cada uno de los títulos.  
Valor objetivo 2020: Media de todos los títulos >30%.
- Indicador 2: Porcentaje de créditos correspondientes a asignaturas cuya guía docente contemple el diseño, desarrollo y evaluación en base a las competencias.  
Valor objetivo 2020: para competencias transversales 40%; para competencias específicas 80%.
- Indicador 3: Porcentaje asignaturas de másteres oficiales impartidas en lengua extranjera.  
Valor objetivo 2020: >15%.

Objetivo 3: Obtener acreditaciones internacionales de prestigio para los títulos oficiales de la UPV.

- Indicador 1: Porcentaje de acreditaciones internacionales obtenidas sobre el total de los títulos oficiales.  
Valor objetivo 2020: >25%.

Objetivo 4: Reestructurar tanto el mapa de títulos como el de las responsabilidades académicas sobre los mismos, para responder a la demanda social y al interés científico y técnico.

- Indicador 1: Número de títulos diseñados en base a los criterios de demanda social e interés



científico (criterios delimitados por indicadores definidos por el VECA para este objetivo).  
Valor objetivo 2020: 100%.

Objetivo 5: Reforzar las estructuras y servicios de apoyo a la gestión de los títulos oficiales para dar un nivel adecuado de servicio, con el objeto de hacerla más eficiente y ágil.

- Indicador 1: Incremento porcentual en RRHH implicados directamente en la gestión de los títulos oficiales (verificación, autorización, implantación, seguimiento, acreditación), medido en equivalente tiempo completo (ETC).  
Valor objetivo 2020: 50%.
- Indicador 2: Nivel de satisfacción de los grupos de interés implicados en la gestión de los títulos (verificación, autorización, implantación, seguimiento, acreditación).  
Valor objetivo 2020: 80%.

Objetivo 6: Crear estructuras de asesoramiento por áreas de conocimiento donde se integren agentes internos y externos que fomenten el diálogo y la interacción entre universidad y sociedad.

- Indicador 1: Número de grupos de asesoramiento vinculados a las ERT.  
Valor objetivo 2020: 8 grupos.
- Indicador 2: Número de personas participantes en los grupos de asesoramiento.  
Valor objetivo 2020: >30 personas.

### Planes de Acción

Objetivo 1: Incrementar el uso de metodologías activas de aprendizaje-enseñanza, adoptando sistemas de evaluación continua y formativa para el desarrollo de competencias.

- Plan de acción 1: Actividades de formación del ICE.
- Plan de acción 2: Modificación IAD.
- Plan de acción 3: Promover experiencias piloto orientadas a la consecución del objetivo.
- Plan de acción 4: Análisis de experiencias en otras universidades nacionales e internacionales, y adaptación a las asignaturas de la UPV.
- Plan de acción 5: Adaptación de los espacios docentes de la Universidad a las necesidades derivadas de las metodologías activas y a los nuevos tamaños medios de grupo.

Objetivo 2: Incorporar las competencias a todos los planes de estudios (grados y másteres), y aumentar el nivel de internacionalización de los títulos.

- Plan de acción 1: Incorporación de las competencias transversales a los títulos.
- Plan de acción 2: Implementación de un sistema de evaluación y acreditación de competencias.
- Plan de acción 3: Permitir la evaluación conjunta en las materias, en base a procedimientos de coordinación dentro de los títulos.
- Plan de acción 4: Incorporación de la docencia en inglés a los títulos oficiales, especialmente a los másteres.



Objetivo 3: Obtener acreditaciones internacionales de prestigio para los títulos oficiales de la UPV.

- Plan de acción 1: Estudios de prospectiva de acreditaciones internacionales.
- Plan de acción 2: Elaboración del mapa de títulos con posibilidad de acreditarse, plan quinquenal.
- Plan de acción 3: Acreditaciones, y visibilidad de nuestra oferta académica en el extranjero.
- Plan de acción 4: Mejorar la incorporación el concepto de mejora continua en el trabajo diario de las ERT.

Objetivo 4: Reestructurar tanto el mapa de títulos como el de las responsabilidades académicas sobre los mismos, para responder a la demanda social y al interés científico y técnico.

- Plan de acción 1: Elaboración del panel de indicadores.
- Plan de acción 2: Elaboración de normativas o directrices relativas a la viabilidad de los títulos.
- Plan de acción 3: Elaborar un estudio de estructuración de responsabilidades sobre los títulos y tomar las decisiones que lleven a la consecución del objetivo.

Objetivo 5: Reforzar las estructuras y servicios de apoyo a la gestión de los títulos oficiales para dar un nivel adecuado de servicio, con el objeto de hacerla más eficiente y ágil.

- Plan de acción 1: Estudio de la carga de trabajo y la adecuación de los recursos disponibles.
- Plan de acción 2: Implementación de los recursos humanos, con perfil técnico.
- Plan de acción 3: Plan de formación en gestión de títulos, orientado al PAS y a los equipos directivos.

Objetivo 6: Crear estructuras de asesoramiento por áreas de conocimiento donde se integren agentes internos y externos que fomenten el diálogo y la interacción entre universidad y sociedad.

- Plan de acción 1: Creación de consejos asesores, incorporando a los colegios profesionales, organizaciones empresariales, profesionales reconocido prestigio e instituciones públicas.



**FICHA DISEÑO PROYECTO ESTRATÉGICO**

<b>Nombre del proyecto</b>
PE1.2.- Modelo Doctorado
<b>Reto Estratégico</b>
RE1.- Ser un referente en docencia y formación de calidad orientada a las necesidades de la Sociedad
<b>Responsable del Reto</b>
Miguel Ángel Fernández Prada
<b>Responsable del proyecto</b>
M <sup>a</sup> Amparo Chiralt Boix
<b>Requisitos que cubre el proyecto</b>
<p>RQ1. Desarrollar un modelo propio que determine qué deben “saber” las personas a las que formamos (conocimiento) y qué deben “saber hacer” (competencias).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Este modelo debe basarse en el uso de nuevas metodologías y recursos docentes (formación presencial, formación on-line, etc.) que combinen adecuadamente conocimientos y competencias para saber resolver problemas complejos.</li> <li>b. Debe de ser un modelo en el que participen en su definición todos los actores involucrados (PDI, alumnado, empleadores, PAS, etc.) y donde se tenga en cuenta el carácter singular de los Campus de Alcoi y Gandia.</li> <li>c. El modelo debe de ser capaz de medir adecuadamente los resultados del proceso formativo, incluido el aprendizaje previo.</li> </ul> <p>RQ2. Establecer un modelo que tenga en cuenta todo el ciclo formativo de las personas a lo largo de su vida.</p> <p>RQ 3. Estructurar adecuadamente la formación de grado-máster-doctorado y permanente y que además sea adaptable a las necesidades de los estudiantes y de la sociedad.</p> <p>RQ4. Definir aspectos como número óptimo de estudiantes, notas de corte, etc. para mantener los niveles de calidad adecuados y teniendo en cuenta el carácter singular de los Campus de Alcoi y Gandia.</p> <p>RQ 5. Conocer cuáles son las necesidades formativas de la Sociedad, lo cual no sólo implica conocer qué demanda la Sociedad sino también qué necesita la Sociedad.</p> <p>RQ 6. Definir con qué organizaciones puede ser estratégico colaborar para desarrollar más adecuadamente una estrategia y oferta educativa. Esta colaboración también se debe de dar internamente.</p> <p>RQ 7. Estar a la vanguardia en el mantenimiento de los aspectos normativos y de calidad asociados a cada título.</p> <p>RQ8. Poner en valor el potencial de los recursos de la UPV (personal, laboratorios, instalaciones, etc.) para conseguir los objetivos planteados.</p> <p>RQ 10. Desarrollar planes para internacionalizar sus títulos (incremento de estudiantes extranjeros, docencia de profesores extranjeros, docencia en inglés, etc.).</p>



- RQ 11. Definir un modelo que atraiga estudiantes de doctorados nacionales e internacionales.
- RQ 12. Establecer los mecanismos que favorezcan que el personal de la UPV se forme adecuadamente para mantener los más altos estándares de calidad docente.
- RQ 14. Que los recursos dedicados a la docencia sean acordes a la calidad que se proporciona.
- RQ 15. Que la excelencia docente sea reconocida adecuadamente.
- RQ 16. Desarrollar los aspectos que llevan a una formación integral (cultura, deporte, movilidad, relación con empresas, competencias transversales, emprendimiento, etc.)
- RQ 18. Valorar si el sistema actual de evaluación de la docencia permite ir desde el diagnóstico de los problemas a la implantación de medidas correctoras que aborden las problemáticas detectadas.
- RQ 19. Promover la movilidad bidireccional de todos los colectivos de la UPV (alumnado, PDI, PAS, etc.)
- RQ 20. Incrementar la vinculación entre los estudiantes y las empresas
- RQ 21. Garantizar los derechos colectivos de los estudiantes

#### Actores involucrados en diseño del proyecto

Directora de la Escuela de Doctorado  
 Secretario de la Escuela de Doctorado  
 Coordinadores de los Programas de doctorado  
 Vicerrector de Investigación, Innovación y Transferencia  
 Vicerrectora de Alumnado y Extensión Universitaria  
 Entidades colaboradoras  
 Estudiantes

#### Visión del Proyecto 2020

En el año 2020 el Modelo de Doctorado debe ser una referencia de formación en investigación. Debe atraer estudiantes nacionales e internacionales para desarrollar tesis de calidad. Dotar tanto a las EIs de la UPV como a empresas e instituciones de doctores excelentes en investigación y capaces de aportar nuevas ideas a las empresas y la sociedad. Debe de tener un marcado carácter internacional y de colaboración con empresas e instituciones.

Se debe promover la financiación de tesis doctorales por empresas y entidades.

#### Objetivos

1. Excelencia investigadora
2. Entorno institucional atractivo
3. Opciones para la investigación interdisciplinar



4. Relación / convenios con la empresa y otros sectores de empleo
5. Internacionalización
6. Formación en competencias transversales
7. Aseguramiento de la calidad

### Medibles y valor objetivo

#### Objetivo 1:

Alta calidad científica de los directores de tesis: proyectos financiados, publicaciones de alto impacto,...

- Indicador 1: Número de directores de tesis con proyectos financiados en los últimos 5 años  
Valor objetivo: 80% del total de directores
- Indicador 2: Número de directores de tesis con sexenio activo  
Valor: 90 % del total de directores

Incremento en número de tesis financiadas en el marco de proyectos de investigación financiados

- Indicador 3: Número de tesis desarrolladas en el marco de un proyecto financiado  
Valor: 80 % de las tesis presentadas

Incremento en la productividad asociada a las tesis: publicaciones en revistas de alto impacto, patentes, presentaciones, etc...

- Indicador 4: Número de tesis que tienen al menos 3 contribuciones con indicadores de calidad contrastados  
Valor: 100 % de las tesis presentadas

#### Objetivo 2:

Incrementar el número de doctorandos con contrato predoctoral

- Indicador 1: Número de doctorandos a tiempo completo con contrato predoctoral  
Valor objetivo: 60 % del total (resto posible financiación de otros países)

Adaptación a los principios establecidos en la Carta Europea del Investigador a los efectos de condiciones de selección y contratación de candidatos predoctorales

- Indicador 2: % de cumplimiento en UPV de los principios de la Carta  
Valor objetivo: Tenderá a 100%

Contribuir al desarrollo de la carrera investigadora / profesional

- Indicador 3: Conseguir y mantener un empleo ajustado a las competencias y capacidades de los doctorandos  
Valor objetivo : 90 %



Incrementar los servicios generales de la institución (biblioteca, administración, equipamientos, RRHH) orientados al doctorado

- Indicador 4: Solicitudes de uso de servicios por doctorandos  
Valor objetivo: 100 % de doctorandos usan los servicios generales.

#### Objetivo 3:

Incrementar los proyectos de tesis doctoral multidisciplinares

- Indicador 1: Número de tesis codirigidas por investigadores pertenecientes a diferentes estructuras de investigación de distinto ámbito, incluidos centros externos a la UPV.  
Valor objetivo: 30 % de las tesis presentadas

Promover la interrelación entre grupos de investigación de diferentes ámbitos de investigación a través de la compartición de equipamiento

- Indicador 2: Solicitudes de uso de equipamiento de otras estructuras de investigación gestionado través del Servicio Central de Equipamiento de la UPV (SCE-UPV) (gestión virtual a través de microweb)  
Valor objetivo: 40 % de los doctorandos usan equipamientos de otras estructuras de investigación.

#### Objetivo 4:

Incrementar el número de convenios contratos con empresas / instituciones creadoras de empleo

- Indicador 1: Número de tesis con convenios registrados para la colaboración.  
Valor objetivo: 15 % de las tesis presentadas.

Promover la realización de doctorado industrial (supervisión universidad-empresa, periodo doctoral en universidad y empresa, convenio para la realización del proyecto de tesis de interés para la empresa).

- Indicador 2: Número de tesis realizadas en el formato doctorado industrial.  
Valor objetivo: 5 % de las tesis presentadas

#### Objetivo 5:

Incrementar el número de convenios de cotutela con instituciones extranjeras de prestigio

- Indicador 1: Número de tesis realizadas con convenios de cotutela registrados  
Valor objetivo: 10 % de las tesis presentadas

Incrementar el número de doctorandos con acciones de movilidad de al menos 3 meses en un centro



extranjero de prestigio (doctorado con mención internacional)

- Indicador 2: Número de tesis con estancias registradas.  
Valor objetivo: 60 % de las tesis presentadas.

Incrementar la captación de candidatos extranjeros para realizar doctorado o estancia de investigación relacionadas con su tesis doctoral

- Indicador 1: Número de estudiantes extranjeros registrados en relación al total de estudiantes de doctorado.  
Valor objetivo: 50 %

Incrementar la movilidad de investigadores en relación con la dirección de tesis doctorales

- Indicador 1: Número de investigadores involucrados en acciones de movilidad relacionadas con la dirección de tesis doctorales o acciones de los programas de doctorado.  
Valor objetivo: 200

Objetivo 6:

Fortalecer la oferta de los cursos de formación transversal de la ED

- Indicador 1: Número de cursos ofertados  
Valor objetivo: 20

Incrementar la calidad de los cursos de formación transversal de la ED

- Indicador 1: Resultados de satisfacción de los estudiantes. Rendimiento de los estudiantes.  
Valor objetivo: 95 % de satisfacción y 95 % de rendimiento

Fortalecer la formación a los directores de tesis en su capacidad para fomentar el desarrollo de capacidades transversales del doctorando

- Indicador 1: Acciones formativas dirigidas a directores de tesis.  
Valor objetivo: 1 acción anual

Objetivo 7:

Incrementar la transparencia en los procesos para la admisión, supervisión y obtención del título de doctor

- Indicador 1: Procesos clave de la ED documentados  
Valor objetivo: Tendencia a 100%

Asegurar la objetividad en la evaluación externa de las tesis doctorales.

- Indicador 1: Designaciones rechazadas por la CP de la ED por incumplir los criterios de objetividad



Valor objetivo: (Tendencia a 0%)

Mejorar los procesos de supervisión en la formación doctoral (evaluación anual, valoración de actividades específicas, ...)

- Indicador 1: Evaluaciones hechas en plazo y forma en cada curso.

Valor objetivo: Tendencia a 100%

### Planes de Acción

#### Objetivo 1: Excelencia investigadora

- Plan de acción 1: Acciones encaminadas a la captación de recursos para investigación (nacionales e internacionales) en que alberguen los proyectos de tesis doctorales, asegurando su factibilidad en condiciones adecuadas de calidad de la investigación realizada.
- Plan de acción 2: Selección de los directores de tesis por las Comisiones Académicas en función de su reconocida experiencia investigadora (sexenios reconocidos, proyectos activos, contribuciones de calidad,...) y, en caso dudoso, asignación de co-directores con dicho reconocimiento.
- Plan de acción 3: Evaluación y valoración anual de las contribuciones de las tesis doctorales en función de sus indicadores de calidad y exigencia de un valor mínimo de esta valoración para la presentación de la tesis doctoral, de acuerdo a las memorias de verificación de los programas de doctorado

#### Objetivo 2: Entorno Institucional Atractivo

- Plan de acción 1: Difusión de las diferentes convocatorias, tanto nacionales como comunitarias, para acceder a contratos predoctorales y asesoría en la presentación de solicitudes.
- Plan de acción 2: Fortalecimiento del programa de apoyo a la I+D de la UPV en la opción de contratos predoctorales y postdoctorales.
- Plan de acción 3: Desarrollo de un registro de los principios de la Carta Europea del Investigador, para poder analizar su grado de cumplimiento en nuestra universidad y establecer así las correcciones oportunas hasta la adaptación total a dichos principios.
- Plan de acción 4: Formación en la definición de la carrera investigadora/profesional del doctorando.
- Plan de acción 5: Desarrollo de talleres y seminarios (dirigidas a estudiantes de doctorado de UPV) encaminados a mejorar el acceso al mercado laboral de los mismos y fomento del emprendedurismo.
- Plan de acción 6: Fortalecimiento de los Servicios Generales de la UPV para la investigación y desarrollo de las tesis doctorales.

#### Objetivo 3: Fomentar la investigación interdisciplinar

- Plan de acción 1: Celebración de eventos multidisciplinares buscando la participación de estudiantes de los diferentes programas (encuentros Ciudad Politécnica de Valencia (CPI), encuentros estudiantes de doctorado, ...)



- Plan de acción 2: Financiación de proyectos de investigación multidisciplinar a través de la convocatoria interna de apoyo a la I+D.
- Plan de acción 3: Puesta en marcha del Servicio Central de Equipamiento (SCE) de la UPV (gestión virtual a través de microweb) para uso compartido de equipos e instalaciones de la UPV en el desarrollo de las tesis doctorales.

Objetivo 4: Incrementar la relación del Doctorado con la empresa y otros sectores de empleo y establecimiento de convenios de colaboración.

- Plan de acción 1: Promover la participación de empresas y otros sectores de empleo en los eventos que se organicen en el marco de la formación doctoral.
- Plan de acción 2: Fomentar la participación de empresas y otros sectores de empleo en las acciones formativas, talleres y seminarios que se ponga en marcha.
- Plan de acción 3: Aprovechar el patrimonio relacional de los investigadores de la UPV con las empresas, adquirido en distintas colaboraciones para desarrollar el modelo de doctorado industrial.

Objetivo 5: Fomentar la internacionalización de los programas de Doctorado.

- Plan de acción 1: Fomentar la captación de estudiantes internacionales en el marco de los diferentes programas patrocinados desde la Unión Europea y otros entornos.
- Plan de acción 2: Uso mayoritario del inglés como lengua de comunicación en el ámbito del doctorado para mejorar la difusión a los programas entre potenciales estudiantes internacionales.
- Plan de acción 3: Participación de investigadores internacionales de reconocido prestigio en los eventos, acciones formativas, talleres y seminarios organizados en el marco de la formación doctoral.
- Plan de acción 4: Incrementar la visibilidad internacional de la ED y la internacionalización de los programas de doctorado a través de la participación en redes internacionales y colaboraciones con instituciones de diferentes países, formalizadas a través convenios para investigación y formación doctoral.
- Plan de acción 5: Implementar el programa de movilidad para estudiantes de doctorado de la UPV dentro del programa de apoyo a la I+D.

Objetivo 6: Mejorar la formación en competencias transversales.

- Plan de acción 1: Incrementar la oferta de formación en competencias transversales de la ED, dando cobertura a los aspectos más relevantes de esta formación, en función de la carrera investigadora o profesional de los doctorandos.
- Plan de acción 2: Fomentar la mejora de los resultados en la oferta de formación en competencias transversales, a través de la optimización de los recursos y las metodologías propias para este tipo de formación
- Plan de acción 3: Promover la formación a los directores de tesis en su capacidad para fomentar el desarrollo de capacidades transversales del doctorando, organizando talleres y seminarios a tal efecto.



Objetivo 7: Aseguramiento de la calidad

- Plan de acción 1: Incorporación completa y efectiva en el Sistema de Garantía Interno de Calidad de los Títulos Oficiales (SGICTi) de la UPV para facilitar tanto el seguimiento externo como la acreditación.
- Plan de acción 2: Integración de los nuevos procesos definidos en Escuela de Doctorado en el sistema de aseguramiento de la calidad de UPV PEGASUS, redactando una carta de servicios a sus usuarios, e implementando los medios para asegurar el cumplimiento de los compromisos asumidos.
- Plan de acción 3: Puesta en marcha de las herramientas necesarias para asegurar al máximo la objetividad en el proceso de evaluación externa de la calidad de las tesis doctorales.
- Plan de acción 4: Puesta en marcha de un paquete de acciones informativas para dar a conocer entre los estudiantes de doctorado y sus responsables académicos las herramientas para el registro y evaluación de las actividades específicas desarrolladas por cada uno, y el progreso anual en su plan de investigación.



**FICHA DISEÑO PROYECTO ESTRATÉGICO**

<b>Nombre del proyecto</b>
PE1.3.- Modelo Formación Permanente
<b>Reto Estratégico</b>
RE1.- Ser un referente en docencia y formación de calidad orientada a las necesidades de la Sociedad
<b>Responsable del Reto</b>
Miguel Ángel Fernández Prada
<b>Responsable del proyecto</b>
José Aguilar Herrando
<b>Requisitos que cubre el proyecto</b>
<p>RQ1. Desarrollar un modelo propio que determine que deben “saber” las personas a las que formamos (conocimiento) y que deben “saber hacer” (competencias).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Este modelo debe basarse en el uso de nuevas metodologías y recursos docentes (formación presencial, formación on-line, etc.) que combinen adecuadamente conocimientos y competencias para saber resolver problemas complejos</li> <li>b. Debe de ser un modelo en el que participen en su definición todos los actores involucrados (PDI, estudiantes, empleadores, PAS, etc.) y donde se tenga en cuenta el carácter singular de los Campus de Alcoi y Gandia</li> <li>c. El modelo debe de ser capaz de medir adecuadamente los resultados del proceso formativo, incluido el aprendizaje previo.</li> </ul> <p>RQ2. Establecer un modelo que tenga en cuenta todo el ciclo formativo de las personas a lo largo de su vida.</p> <p>RQ3. Estructurar adecuadamente la formación de grado-máster-doctorado y permanente y que además sea adaptable a las necesidades de los estudiantes y de la sociedad.</p> <p>RQ4. Definir aspectos como número óptimo de estudiantes, notas de corte, etc. para mantener los niveles de calidad adecuados y teniendo en cuenta el carácter singular de los Campus de Alcoi y Gandia</p> <p>RQ 5. Conocer cuáles son las necesidades formativas de la Sociedad, lo cual no sólo implica conocer qué demanda la Sociedad sino también qué necesita la Sociedad.</p> <p>RQ6. Definir con qué organizaciones puede ser estratégico colaborar para desarrollar más adecuadamente una estrategia y oferta educativa. Esta colaboración también se debe de dar internamente.</p> <p>RQ7. Estar a la vanguardia en el mantenimiento de los aspectos normativos y de calidad asociados a cada título.</p> <p>RQ 8. Poner en valor el potencial de los recursos de la UPV (personal, laboratorios, instalaciones, etc.) para conseguir los objetivos planteados.</p> <p>RQ 10. Desarrollar planes para internacionalizar sus títulos (incremento de estudiantes extranjeros, docencia de profesores extranjeros, docencia en inglés, etc.).</p> <p>RQ 12. Establecer los mecanismos que favorezcan que el personal de la UPV se forme adecuadamente</p>



para mantener los más altos estándares de calidad docente.

RQ 13. Que se desarrollen proyectos de innovación educativa y que los resultados se integren en el modelo.

RQ 14. Que los recursos dedicados a la docencia sean acordes a la calidad que se proporciona.

RQ 15. Que la excelencia docente sea reconocida adecuadamente.

RQ 16. Desarrollar los aspectos que llevan a una formación integral (cultura, deporte, movilidad, relación con empresas, emprendimiento, etc.).

RQ 17. Valorar el coste que tiene la individualización y personalización de la docencia y la repercusión que tiene en el uso de los recursos docentes y en la dedicación del profesorado.

RQ 18. Valorar si el sistema actual de evaluación de la docencia permite ir desde el diagnóstico de los problemas a la implantación de medidas correctoras que aborden las problemáticas detectadas

RQ 19. Promover la movilidad bidireccional de todos los colectivos de la UPV (estudiantes, PDI, PAS, etc.).

RQ 20. Incrementar la vinculación entre los estudiantes y las empresas.

RQ 21. Garantizar los derechos colectivos de los estudiantes.

RQ 22. Establecer una fuerte vinculación con los antiguos alumnos (Alumni).

#### Actores involucrados en diseño del proyecto

Director del Centro de Formación Permanente

Subdirectora del Centro de Formación Permanente

Jefe de servicio del Centro de Formación Permanente

Jefes de sección del Centro de Formación Permanente

Director de Área del VLC Campus

Asesor externo de Rectorado

#### Visión del Proyecto 2020

En el año 2020 la Formación Permanente de la Universitat Politècnica de València debe de ser un modelo de excelencia e innovación docente donde se dé continuidad a la formación de las personas a lo largo de toda su vida con un modelo coordinado con la formación de Grado, Máster y Doctorado. La Unidad que gestione esta formación debe de ser un centro reputado a nivel nacional e internacional que colabore con otras instituciones y profesionales de prestigio, en forma presencial, distancia y semipresencial. El Modelo debe adaptarse a las necesidades de la sociedad tanto a nivel interno (Comunidad Universitaria) como a nivel externo (empresas, profesionales y personas que quieran actualizar su formación).

#### Objetivos

1. Desarrollar un nuevo modelo de gestión de las actividades del CFP.
2. Potenciar alianzas con Universidades, organismos y empresas.
3. Orientar la Formación Permanente a objetivos de Calidad, Excelencia y Prestigio tanto en formato presencial como a distancia y semipresencial.
4. Aumentar el reconocimiento de la Formación Permanente por la Comunidad Universitaria.
5. Organizar la Formación Permanente de forma complementaria con la oferta de Grado y



Posgrado.

### Medibles y valor objetivo

Objetivo 1: Desarrollar un nuevo modelo de gestión de las actividades del CFP.

- Indicador 1: Confección del plan para la implantación del nuevo modelo de gestión: (VERDADERO o FALSO).  
Valor objetivo: VERDADERO

Objetivo 2: Potenciar alianzas con Universidades, organismos y empresas.

- Indicador 1: Número de Convenios de Alianza Estratégica (Empresas/Instituciones).  
Valor objetivo: 125
- Indicador 2: Nº de actividades en Convenios de Alianza Estratégica (Empresas/Instituciones).  
Valores objetivos:
  - en cursos bajo demanda: 85
  - en proyectos docentes (títulos propios dependientes entre sí); 3
- Indicador 3: Porcentaje de estudiantes y docentes extranjeros en títulos propios:  
Valores objetivo:
  - Docentes 3% de la UPV
  - Estudiantes 20%
- Indicador 4: Número de acuerdos de integración de empresas en los Consejos Empresariales promovidos/firmados.  
Valor objetivo: 5 por año.

Objetivo 3: Orientar la Formación Permanente a objetivos de CALIDAD, EXCELENCIA y PRESTIGIO.

- Indicador 1: Número de jornadas en Misiones académicas de universidades extranjeras en la UPV promovidas por el CFP.  
Valor objetivo: 8
- Indicador 2: Número de Máster Class (clases impartidas por personas de reconocido prestigio académico externo en actividades promovidas por el CFP).  
Valor objetivo: 5
- Indicador 3: Número de estudiantes fidelizados en Formación Específica.  
Valor objetivo: 30%
- Indicador 4: Nota media de encuestas de las actividades de Formación Permanente.  
Valor objetivo: 7,5
- Indicador 5: Número de nuevos programas de Formación Permanente en inglés/Nº total de programa de Formación Permanente.  
Valor objetivo: 5
- Indicador 6: Número de programas de Formación Permanente en nuevos mercados (Europa si incluir a España; resto de continentes excepto Latinoamérica).  
Valor objetivo: 3
- Indicador 7: Número de títulos propios con el esquema preparado para obtención de



acreditación.  
Valor objetivo: 2

Objetivo 4: Aumentar el reconocimiento de la Formación Permanente por la Comunidad Universitaria.

- Indicador 1: Porcentaje de docentes UPV implicados.  
Valor objetivo: 30%
- Indicador 2: Inclusión de la Formación Permanente en los indicadores de actividad docente de la UPV (VERDADERO o FALSO).  
Valor objetivo: VERDADERO
- Indicador 3: Porcentaje de unidades académicas promotoras.  
Valor objetivo: 85
- Indicador 4: Número de nuevos cursos obtenidos por el Plan de acción de Prospectiva.  
Valor objetivo: 5

Objetivo 5: Organizar la Formación Permanente de forma complementaria con la oferta de grado y posgrado

- Indicador 1: Número de cursos cuyo diseño está basado en la obtención explícita de competencias.  
Valor objetivo: 2 (todos los títulos propios del CFP ya están estructurados en competencias, pero falta explicitar su forma de obtención).
- Indicador 2: Número de actividades de Certificación de Competencias.  
Valor objetivo: 2 esquemas de certificación.
- Indicador 3: Número de acciones de coordinación entre la oferta de Formación Permanente y la de los grados y posgrados oficiales.  
Valor objetivo: 5

### Planes de Acción

Objetivo 1: Desarrollar un nuevo modelo de gestión de las actividades del CFP.

- Plan de acción 1: Desarrollo de un nuevo modelo de gestión de las actividades del CFP, que contemple:
  - Considerar la capacidad del CFP para promover actividades
  - Definir los Modelos de Negocio de la Formación Permanente
  - Plantear el contexto de la rentabilidad y eficiencia de la formación permanente
  - Considerar la presencia de los agentes sociales (empresas e instituciones), nacionales e internacionales, en órganos de apoyo a la actividad del CFP

Considerar la presencia diversa de la realidad académica de la UPV en órganos de apoyo a la actividad del CFP. Todo ello bajo la supervisión de la alta dirección de la UPV.

Objetivo 2: Potenciar alianzas con Universidades, organismos y empresas

- Plan de acción 1: Plan de ALIANZAS con EMPRESAS e INSTITUCIONES
  - Convenios de innovación abierta, de colaboración abierta, con el objetivo de



- compartir oferta formativa, y acceder a concursos locales, entre otros.
- Consejos de Empresa de Títulos Propios
- Plan de acción 2: Plan de PROSPECTIVA de la Formación Permanente
  - Aumentar la participación de las unidades académicas en la Formación Permanente
  - Detectar las oportunidades formativas que presente el mercado nacional e internacional
  - Mejorar la percepción de la comunidad universitaria sobre las actividades de formación permanente.
- Plan de acción 3: Plan de INTERNACIONALIZACION de la FORMACION PERMANENTE
  - Misiones académicas de universidades extranjeras en la UPV.
  - Internacionalización de Títulos Propios los relacionados con universidades extranjeras, en coordinación con la Oficina de Acción Internacional

Objetivo 3: Orientar la Formación Permanente a objetivos de CALIDAD, EXCELENCIA y PRESTIGIO

- Plan de acción 1: Plan de CALIDAD de la Formación Permanente
  - Preparar esquemas para proceder a la ACREDITACION de TITULOS PROPIOS
  - Preparar esquemas para proceder a la CERTIFICACIÓN de COMPETENCIAS
  - Evaluación de la Calidad de la FORMACION ONLINE
- Plan de acción 2: Plan de INTERNACIONALIZACION de la FORMACION PERMANENTE
  - Misiones académicas de universidades extranjeras en la UPV.
  - Internacionalización de Títulos Propios los relacionados con universidades extranjeras, en coordinación con la Oficina de Acción Internacional
- Plan de acción 3: Plan de RECONOCIMIENTO de la Formación Permanente en la UPV
  - Reconocimiento de las actividades del CFP en los indicadores de la actividad académica UPV
  - Bonificaciones sobre Formación Permanente estratégica

Objetivo 4: Aumentar el reconocimiento de la Formación Permanente por la Comunidad Universitaria

- Plan de acción 1: Plan de PROSPECTIVA de la Formación Permanente
  - Aumentar la participación de las unidades académicas en la Formación Permanente
  - Detectar las oportunidades formativas que presente el mercado nacional e internacional
  - Mejorar la percepción de la comunidad universitaria sobre las actividades de formación permanente.
- Plan de acción 2: Plan de RECONOCIMIENTO de la Formación Permanente en la UPV
  - Reconocimiento de las actividades del CFP en los indicadores de la actividad académica UPV
  - Bonificaciones sobre Formación Permanente estratégica

Objetivo 5: Organizar la Formación Permanente de forma complementaria con la oferta de grado y posgrado

- Plan de acción 1: Plan de PROSPECTIVA de la Formación Permanente



- Aumentar la participación de las unidades académicas en la Formación Permanente.
  - Detectar las oportunidades formativas que presente el mercado nacional e internacional.
  - Mejorar la percepción de la comunidad universitaria sobre las actividades de formación permanente.
- Plan de acción 2: Plan de CALIDAD de la Formación Permanente
    - Preparar esquemas para proceder a la ACREDITACION de TITULOS PROPIOS
    - Preparar esquemas para proceder a la CERTIFICACIÓN de COMPETENCIAS
    - Evaluación de la Calidad de la FORMACION ONLINE
  - Plan de acción 3: Plan de RECONOCIMIENTO de la Formación Permanente en la UPV
    - Reconocimiento de las actividades del CFP en los indicadores de la actividad académica UPV
    - Bonificaciones sobre Formación Permanente estratégica



**FICHA DISEÑO PROYECTO ESTRATÉGICO**

<b>Nombre del proyecto</b>
PE1.4.- Alumnos-Alumni
<b>Reto Estratégico</b>
RE1.- Ser un referente en docencia y formación de calidad orientada a las necesidades de la Sociedad
<b>Responsable del Reto</b>
Miguel Ángel Fernández Prada
<b>Responsable del proyecto</b>
María Victoria Vivancos Ramón
<b>Requisitos que cubre el proyecto</b>
<p>RQ 1. Desarrollar un modelo propio que determine que deben “saber” las personas a las que formamos (conocimiento) y que deben “saber hacer” (competencias).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Este modelo debe basarse en el uso de nuevas metodologías y recursos docentes (formación presencial, formación on-line, etc.) que combinen adecuadamente conocimientos y competencias para saber resolver problemas complejos.</li> <li>b. Debe de ser un modelo en el que participen en su definición todos los actores involucrados (PDI, estudiantes, empleadores, PAS, etc.) y donde se tenga en cuenta el carácter singular de los Campus de Alcoi y Gandia.</li> <li>c. El modelo debe de ser capaz de medir adecuadamente los resultados del proceso formativo, incluido el aprendizaje previo.</li> </ul> <p>RQ 10. Desarrollar planes para internacionalizar sus títulos (incremento de estudiantes extranjeros, docencia de profesores extranjeros, docencia en inglés, etc.).</p> <p>RQ 11. Definir un modelo que atraiga estudiantes de doctorado nacionales e internacionales.</p> <p>RQ 16. Desarrollar los aspectos que llevan a una formación integral (cultura, deporte, movilidad, relación con empresas, emprendimiento, etc.).</p> <p>RQ 19. Promover la movilidad bidireccional de todos los colectivos de la UPV (estudiantes, PDI, PAS, etc).</p> <p>RQ 20. Incrementar la vinculación entre los estudiantes y las empresas.</p> <p>RQ 21. Garantizar los derechos colectivos de los estudiantes.</p> <p>RQ 22. Establecer una fuerte vinculación con los antiguos alumnos (Alumni).</p>
<b>Actores involucrados en diseño del proyecto</b>
<p>Vicerrectorado de Estudios, Calidad y Acreditación</p> <p>Vicerrectorado de Alumnado y Extensión Universitaria: Áreas de Alumnado, Deportes y Cultura</p> <p>Vicerrectorado de Ordenación Académica y Profesorado</p>



Área de Comunicación Servicio de Alumnado Oficina de programas internacionales de intercambio Centro de Lenguas Centro de Formación Permanente Servicio Integrado de Empleo Área de Sistemas de Información y Comunicaciones Instituto de Ciencias de la Educación Departamentos Centros Alumni Oficina de la Secretaría General Defensor Universitario Comité de Seguridad y Salud Servicio de Prevención y Riesgos laborales
<b>Visión del Proyecto 2020</b>
En el año 2020 la UPV es una organización capaz de atraer estudiantes capaces y motivados para formarse e investigar. En la UPV se desarrolla una formación integral y se consigue que los estudiantes se consideren miembros de la comunidad UPV a lo largo de toda su vida teniendo actitud proactiva en las relaciones con la UPV.
<b>Objetivos</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Desarrollo de un modelo de orientación y apoyo integral al estudiante que le acompañe durante toda su permanencia en la UPV, para mejorar los niveles de rendimiento y estimular la adquisición de competencias transversales.</li><li>2. Potenciar en el estudiante y el egresado, su participación en la vida universitaria, y el sentimiento de pertenencia a la UPV a través de la participación en actividades curriculares y extracurriculares.</li><li>3. Desarrollar e implementar un procedimiento común, que garantice los derechos colectivos de los estudiantes, destinado a asegurar el cumplimiento de los compromisos académicos. Mejorando el clima de convivencia universitaria, y fomentando así el respeto mutuo en la relación entre los miembros de la comunidad universitaria.</li></ol>



### Medibles y valor objetivo

Objetivo 1: Desarrollo de un modelo de orientación y apoyo integral al estudiante que le acompañe durante toda su permanencia en la UPV, para mejorar los niveles de rendimiento y estimular la adquisición de competencias transversales.

Plan integral de acompañamiento al estudiante, PIAE

- Indicador 1: Número de estudiantes participantes y valoración mediante encuesta de satisfacción.  
Valor objetivo: 70% de participación en 1º año y 50% en los siguientes.  
Valor objetivo: Valoración por encima de 8 en las encuestas de satisfacción.  
Valor objetivo: Reducción del número de desvinculaciones de estudiantes por bajo rendimiento hasta que se quede en el 10% de estudiantes de nuevo ingreso en cada título.

Plan del Índice de Actividad del Estudiante, IAE

- Indicador 1: Desarrollo.  
Valor objetivo: Valoración por encima de 8 en las encuestas de utilidad del mismo por estudiantes y tutores del PIAE.
- Indicador 2: Publicidad de resultados de valores agregados de valoración del PDI por el alumnado  
Valor objetivo: Una vez elegidos los indicadores se establecerán los valores objetivos. No obstante, lo idóneo sería que no se detectara ninguna incidencia.  
Cuando esté la normativa.

Objetivo 2: Potenciar en el estudiante y el egresado, su participación en la vida universitaria, y el sentimiento de pertenencia a la UPV a través de la participación en actividades curriculares y extracurriculares.

Plan mejora de actividades, PMA:

- Indicador 1: Número de actividades curriculares y extracurriculares  
Valor objetivo: Incremento al final del plan de un 100% respecto de la situación actual.
- Indicador 2: Valor promedio de actividades participadas por estudiantes.  
Valor objetivo: Promedio anual de al menos una actividad por alumno curso académico.

Objetivo 3: Desarrollar e implementar un procedimiento común, que garantice los derechos colectivos de los estudiantes, destinado a asegurar el cumplimiento de los compromisos académicos. Mejorando el clima de convivencia universitaria, y fomentando así el respeto mutuo en la relación entre los miembros de la comunidad universitaria.

Plan de honestidad académica

- Indicador 1: Número de copias detectadas en trabajos académicos en estudiantes de grado y máster



- Número de plagios detectados en trabajos académicos en estudiantes de grado y máster  
Valor objetivo: Se pueden tener en cuenta el número de expedientes abiertos, si bien es cierto que muy pocas veces estos llegan a ser notificados a Secretaría General y la mayoría se resuelven a nivel de profesor poniendo un 0 al alumno en cuestión.

Plan de mejora de la convivencia académica:

- Indicador 1: Encuesta de percepción de la situación actual  
Valor objetivo. Mejora de resultados en un 20%

Plan de seguimiento del cumplimiento de actividades académicas

- Indicador 1: Componentes del IAD (deben definirse por profesor, aunque también pueden agruparse por Departamentos, escuelas, etc...)  
Valor objetivo: Mejora de resultados en un 5%
- Indicador 2: Número de pisados  
Valor objetivo: 0

### Planes de Acción

Objetivo 1: Desarrollo de un modelo de orientación y apoyo integral al estudiante que le acompañe durante toda su permanencia en la UPV, para mejorar los niveles de rendimiento y estimular la adquisición de competencias transversales.

- Plan de acción 1: Plan integral de acompañamiento al estudiante, PIAE; diferenciado en tres niveles: nuevo ingreso/ etapa intermedia/ pre-egresado: se creará una comisión encargada de elaborar un programa adecuado a cada estadio y a los diferentes niveles de rendimiento que podemos diferenciar entre los estudiantes.
- Plan de acción 2: Plan de desarrollo e implementación del Índice de Actividad del Estudiante, IAE; con el objetivo de que no solamente el alumno conozca en tiempo real toda su actividad (curricular/extracurricular) en la universidad, sino que también sea la herramienta guía para definir su PIAE.

Objetivo 2: Potenciar en el estudiante y el egresado, su participación en la vida universitaria, y el sentimiento de pertenencia a la UPV a través de la participación en actividades curriculares y extracurriculares.

- Plan de acción 1: Plan de mejora de actividades, PMA: Se realizará un mapa de la oferta de actividades curriculares y extracurriculares, a partir del cual se definirán estrategias de mejora, promoción, y compatibilidad para el estudiante.
- Plan de acción 2: Plan para la mejora del sentimiento de pertenencia a la UPV: en coordinación con el área de comunicación y reputación UPV, así como con todas aquellas áreas que fomenten las actividades inter-centros (Deportes, Cultura, Generación espontánea, Alumni, etc.)



se definirá una estrategia común que fomente este sentimiento de orgullo y pertenencia por la institución, a través de actividades, y mejorando el marketing y la marca UPV.

Objetivo 3: Desarrollar e implementar un procedimiento común, que garantice los derechos colectivos de los estudiantes, destinado a asegurar el cumplimiento de los compromisos académicos. Mejorando el clima de convivencia universitaria, y fomentando así el respeto mutuo en la relación entre los miembros de la comunidad universitaria.

- Plan de acción 1: Plan de honestidad académica: una comisión será la encargada de elaborar una Normativa de Honestidad Académica de común aplicación para todos los centros, que se encargue de salvaguardar los derechos del estudiante frente a acciones de copia o plagio.
- Plan de acción 2: Plan de cumplimiento de las actividades académicas: una comisión será la encargada de identificar cuáles son los factores de incumplimiento académico que inciden negativamente en los resultados formativos del estudiante. Una vez identificados estos factores se definirá un plan de actuación para la mejora.
- Plan de acción 3: Plan de mejora de la convivencia académica: Una comisión será la encargada de desarrollar este plan a través del cual se pretende mejorar sustancialmente la relación entre profesor/alumno, pas/alumno y alumno/alumno, identificando los casos que inciden negativamente en la convivencia académica y definiendo un plan de actuación para la mejora.



**RE2. Desarrollar una investigación relevante y de impacto**

**FICHA DISEÑO PROYECTO ESTRATÉGICO**

<b>Nombre del proyecto</b>
PE2.1.- Impacto en investigación y comparación con otras instituciones universitarias
<b>Reto Estratégico</b>
RE2.- Desarrollar una investigación relevante y de impacto
<b>Responsable del Reto</b>
José Esteban Capilla Romá
<b>Responsable del proyecto</b>
Ana García Fornes
<b>Requisitos que cubre el proyecto</b>
RQ 1. Analizar el porqué de su incremento constante en resultados de investigación buscando los inductores de estos resultados para potenciarlos. RQ 2. Medir la calidad de la investigación comparándose con otras instituciones.
<b>Actores involucrados en diseño del proyecto</b>
Directora Área de Nuevas Iniciativas de Investigación Subdirectora Nuevas tecnologías Biblioteca y Documentación Científica Director Área de Calidad y Acreditación Miembro Comisión de I+D+i. Director Departamento Matemática Aplicada Miembro del Comité de Ética. Jefe de Sección del Centro de Apoyo a la Innovación, la Investigación y la Transferencia de Tecnología Director Área VLC Campus Miembro Comisión Plan Estratégico. Directora de la EPS de Alcoi Director Centro de Investigación de Gestión e Ingeniería de la Producción PDI-Alcoi
<b>Visión del Proyecto 2020</b>
En el año 2020 la UPV conoce el impacto de todas sus acciones y los inductores de la investigación que se realiza en la UPV. Además es capaz de compararse con otras instituciones para poder establecer y



desarrollar buenas prácticas para incrementar la calidad y el impacto de sus acciones de investigación.

### Objetivos

1. Tener identificados los inductores que hacen que la UPV desarrolle investigación de calidad y de impacto
2. Cuantificar los resultados de investigación de la UPV (artículos, patentes, etc.)
3. Calcular el impacto de los resultados de investigación
4. Comparar la calidad e impacto de la investigación en la UPV con las de otras instituciones
5. Difundir y fomentar las buenas prácticas de investigación.

### Medibles y valor objetivo

Objetivo 1: Tener identificados los inductores que hacen que la UPV desarrolle investigación de calidad y de impacto.

- Indicador 1: Nº de inductores identificados  
Valor objetivo: Cobertura del 95% de los resultados de calidad e impacto de la investigación.

Objetivo 2: Cuantificar los resultados de investigación de la UPV (artículos, patentes, etc.)

- Indicador 1: Número de artículos científicos publicados por investigadores de la UPV en revistas de impacto en el año N // Distribución por áreas temáticas.  
Valor objetivo: incremento de un 5% anual
- Indicador 2: Número de patentes registradas por la UPV en el año N // Distribución por áreas temáticas.  
Valor objetivo: incremento de un 5% anual
- Indicador 3: Índice h, g de los investigadores de la UPV  
Valor objetivo: Tener los valores de los índices h y g para el 100% de los investigadores de la UPV en 2016.

Objetivo 3: Calcular el impacto de los resultados de investigación

- Indicador 1: Número citas a artículos científicos publicados por investigadores de la UPV en revistas de impacto en el año N  
Valor objetivo: incremento de un 5% anual
- Indicador 2: Número de patentes de la UPV con resultados de explotación en el año N  
Valor objetivo: incremento de un 5% anual
- Indicador 3: Porcentaje de documentos UPV en el top 10% de los más citados  
Valor objetivo: 1%



Objetivo 4: Comparar la calidad e impacto de la investigación en la UPV con las de otras instituciones

- Indicador 1: Número citas a artículos científicos publicados por investigadores de la UPV en revistas de impacto en el año N dividido por Número citas a artículos científicos publicados por investigadores de todas las universidades españolas en revistas de impacto en el año N \* 100%

Valor objetivo: incremento de un 5% anual

- Indicador 2: Número de patentes con resultados de explotación de la UPV en el año N dividido por Número de patentes con resultados de explotación en España en el año N

Valor objetivo: incremento de un 5% anual

(Establecer otros cocientes como: universidades europeas; todas las universidades del mundo; patentes europeas; patentes de todo el mundo; distribución por áreas)

Objetivo 5: Difundir y fomentar las buenas prácticas de investigación.

- Indicador 1: Número de acciones de difusión

Valor objetivo: 3

- Indicador 10: Número de convocatorias del programa propio que hacen referencia al Comité de Ética de la UPV/Carta Europea del investigador.

Valor objetivo: 1

### Planes de Acción

Objetivo 1: Tener identificados los inductores que hacen que la UPV desarrolle investigación de calidad y de impacto.

- Plan de acción 1: Propuestas de actualización del "Reglamento para la Evaluación de la Actividad de Investigación, Desarrollo e Innovación en la UPV", para incentivar el incremento de los inductores identificados.

Objetivo 2: Cuantificar los resultados de investigación de la UPV (artículos, patentes, etc.)

- Plan de acción 1: Analizar productos comerciales existentes para la obtención de los indicadores medibles mencionados en el punto anterior.

Objetivo 3: Calcular el impacto de los resultados de investigación

- Plan de acción 1: Generación automática de informes, a partir de Senia, sobre la explotación de patentes UPV, proyectos de investigación y demás indicadores de producción recogidos en el Reglamento para la Evaluación de la Actividad de Investigación, Desarrollo e Innovación en la UPV.



Objetivo 4: Comparar la calidad e impacto de la investigación en la UPV con las de otras instituciones

- Plan de acción 1: Poner en funcionamiento un sistema automatizado de identificación del número de publicaciones, número de citas que reciben los artículos científicos publicados por investigadores de la UPV, cálculo del índice h,g accediendo a bases de datos (WOS, Scopus, etc.) y permita su comparación con los de otras instituciones.

Objetivo 5: Difundir y fomentar las buenas prácticas de investigación.

- Plan de acción 1: Difundir y promover en las convocatorias del programa propio del VIIT las buenas prácticas de investigación, así como la adhesión a la “Carta Europea del Investigador y Código de conducta para la contratación de investigadores” 2005/251/EC.



**FICHA DISEÑO PROYECTO ESTRATÉGICO**

<b>Nombre del proyecto</b>
PE2.2.- Potenciación de la colaboración en investigación
<b>Reto Estratégico</b>
RE2.- Desarrollar una investigación relevante y de impacto
<b>Responsable del Reto</b>
José Esteban Capilla Romá
<b>Responsable del Proyecto</b>
Ana García Fornes
<b>Requisitos que cubre el proyecto</b>
RQ 3. Determinar cómo potenciar (coordinación, multidisciplinariedad, integración etc.) el actual modelo de Estructuras de investigación para que tengan una mayor presencia internacional y unas mayores posibilidades de compartir recursos que potencien la investigación, teniendo en cuenta el carácter singular de los Campus de Alcoi y Gandia. RQ 4. Potenciar la colaboración interdisciplinar en la UPV. RQ 5. Potenciar la colaboración con investigadores de prestigio internacional.
<b>Actores involucrados en diseño del proyecto</b>
Directora de Área de Nuevas Iniciativas de Investigación Miembros CPI2020 Miembro del Comité de Ética. Jefe de Sección del Centro de Apoyo a la Innovación, la Investigación y la Transferencia de Tecnología Director de Área VLC Campus Coordinadores de Els Director Centro de Investigación de Gestión e Ingeniería de la Producción PDI-Alcoi Miembro Comisión Plan Estratégico. Directora de la EPS de Alcoi
<b>Visión del Proyecto 2020</b>
En el año 2020 la UPV tiene Els con una amplia visibilidad internacional bajo la marca UPV. Estas Els tienen mecanismos de coordinación internos y externos para potenciar la multidisciplinariedad y los



resultados y tienen en cuenta las características singulares de los distintos Campus de la UPV.

### Objetivos

1. Incrementar la multidisciplinariedad de la investigación en la UPV, fomentando las colaboraciones entre distintas EI y grupos, aumentando de esta forma la masa crítica de la UPV en las propuestas y generando sinergias.
2. Incrementar la colaboración con investigadores y entidades externas.
3. Incrementar la participación en proyectos europeos y el liderazgo en los mismos.

### Medibles y valor objetivo

Objetivo 1: Incrementar la multidisciplinariedad de la investigación en la UPV, fomentando las colaboraciones entre distintas EI y grupos, aumentando de esta forma la masa crítica de la UPV en las propuestas y generando sinergias.

Fomentar las colaboraciones entre distintas EI y grupos aumentando de esta forma la masa crítica de la UPV en las propuestas y generando sinergias.

- Indicador 1: Número de proyectos en los que participan dos EI respecto a FP7.

Valor actual (2014): 1%;

Valor objetivo (2020): 7%.

- Indicador 2: Número de artículos en revistas de impacto con autores de varias EIs de la UPV

Valor objetivo: incremento de un 1% anual

- Indicador 3: Número de artículos en revistas de impacto con autores una o varias EIs de la UPV y de una o varias instituciones de investigación nacionales o internacionales Valor objetivo: incremento de un 1% anual

Objetivo 2: Incrementar la colaboración con investigadores y entidades externas.

- Indicador: Idem Indicadores Objetivo 1

Objetivo 3: Incrementar la participación en proyectos europeos y el liderazgo en los mismos.

Incrementar el número de EI que participan en H2020 en relación a FP7.

- Indicador 1: Número de EI en H2020 respecto a FP7.

Valor actual (2014): 1%;

Valor objetivo (2020): 7%

Aumentar la participación en H2020:



- Indicador 1: Número de proyectos en los que participa la UPV en H2020 respecto a FP7.  
Valor actual (2014): 1%;  
Valor objetivo (2020): 7%

Aumentar la participación en propuestas coordinadas desde la UPV.

- Indicador 1: Número de proyectos en los que participa la UPV como coordinador en H2020 respecto a FP7.  
Valor actual (2014): 1%;  
Valor objetivo (2020): 7%

### Planes de Acción

Objetivo 1: Incrementar la multidisciplinariedad de la investigación en la UPV, fomentando las colaboraciones entre distintas EI y grupos, aumentando de esta forma la masa crítica de la UPV en las propuestas y generando sinergias.

- Plan de acción 1: Propuesta de incentivos a la productividad investigadora multidisciplinar tanto en publicaciones y su impacto como en proyectos, en el sistema de evaluación de la actividad investigadora de la UPV

Objetivo 2: Incrementar la colaboración con investigadores y entidades externas.

- Plan de acción 1 : Idem Plan de acción Objetivo 1

Objetivo 3: Incrementar la participación en proyectos europeos y el liderazgo en los mismos.

- Plan de acción 1: Elaboración de estrategias de participación en H2020
- Plan de acción 2: Integración de las EI en redes y lobbies identificados en las estrategias elaboradas
- Plan de acción 3: Asesoramiento en preparación de propuestas
- Plan de acción 4: Preparación de propuestas
- Plan de acción 5: Formación en la preparación de propuestas europeas



**FICHA DISEÑO PROYECTO ESTRATÉGICO**

<b>Nombre del proyecto</b>
PE2.3.- Participación en proyectos y redes de investigación
<b>Reto Estratégico</b>
RE2.- Desarrollar una investigación relevante y de impacto
<b>Responsable del Reto</b>
José Esteban Capilla Romá
<b>Responsable del proyecto</b>
Carlos Ripoll Soler
<b>Requisitos que cubre el proyecto</b>
<p>RQ 9. Determinar áreas estratégicas de investigación en la UPV donde se pueda tener un liderazgo mundial, sin menoscabo del resto de investigaciones</p> <p>RQ10. La investigación no debe de estar limitada a las líneas estratégicas definidas por organismos nacionales e internacionales, pero sí que debe de ser conscientes de ellas y dar respuestas a esas necesidades.</p> <p>RQ11. Ser capaz de generar una cultura y proporcionar los recursos para que los centros e institutos de la UPV sean actores muy activos en proyectos europeos e internacionales y en redes de excelencia.</p> <p>RQ 13. Potenciar la captación de recursos económicos para la investigación</p>
<b>Actores involucrados en diseño del proyecto</b>
<p>Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia</p> <p>Ciudad Politécnica de la Innovación</p> <p>Centro de Transferencia de Tecnología</p> <p>VLC/Campus</p> <p>Els</p> <p>Departamentos</p> <p>PDI</p>
<b>Visión del Proyecto 2020</b>
En el año 2020 la UPV tiene una participación muy activa y reconocida en proyectos de investigación y



redes de investigación tanto nacionales como internacionales.
<b>Objetivos</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incrementar la participación en proyectos internacionales con un especial foco en los del programa Horizonte 2020</li> <li>2. Definir estrategias de participación para las diferentes estructuras de investigación</li> <li>3. Promover la participación de los investigadores e investigadoras de la UPV en los principales organismos de toma de decisión</li> <li>4. Facilitar la participación de los investigadores e investigadoras de la UPV en grandes consorcios internacionales</li> <li>5. Incorporar a la UPV en los órganos de gobierno de las principales redes de investigación</li> <li>6. Potenciar una relación estratégica en investigación con una selección de instituciones que afronten retos comunes con la UPV.</li> </ol>
<b>Medibles y valor objetivo</b>
<p>Objetivo 1: Incrementar la participación en proyectos internacionales con un especial foco en los del programa Horizonte 2020</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicador 1: Fondos de investigación captados de proyectos vinculados con la Unión Europea. Valor objetivo (2020): 28%</li> <li>- Indicador 5: Ingresos relacionados con la participación en las Knowledge Innovation Communities Valor objetivo (2020): 4M€</li> </ul> <p>Objetivo 2: Definir estrategias de participación para las diferentes estructuras de investigación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicador 2: : Ingresos captados por la participación en proyectos europeos Valor objetivo (2020): 15M€</li> </ul> <p>Objetivo 3: Promover la participación de los investigadores e investigadoras de la UPV en los principales organismos de toma de decisión</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicador 3: Mapa de capacidades científicas de las estructuras de investigación Valor objetivo (2015): Sí</li> </ul> <p>Objetivo 4: Facilitar la participación de los investigadores e investigadoras de la UPV en grandes consorcios internacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicador 1: Porcentaje de investigadores e investigadoras de la UPV que participan en grandes consorcios internacionales</li> </ul>



Valor objetivo: 10%

Objetivo 5: Incorporar a la UPV en los órganos de gobierno de las principales redes de investigación

- Indicador 4: Número de evaluadores de la UPV en programas europeos  
Valor objetivo (2020) :50
- Indicador 6: Mapa de redes de investigación definido  
Valor objetivo (2015): Sí

Objetivo 6: Potenciar una relación estratégica en investigación con una selección de instituciones que afronten retos comunes con la UPV

- Indicador 7: Potenciales miembros de la red estratégica de socios de investigación contactados  
Valor objetivo (2015): Sí

#### Planes de Acción

Objetivo 1: Incrementar la participación en proyectos internacionales con un especial foco en los del programa Horizonte 2020

- Plan de acción 1: Creación de una unidad para dar soporte en el diseño de proyectos internacionales
- Plan de acción 2: Programa promotores horizonte 2020

Objetivo 2: Definir estrategias de participación para las diferentes estructuras de investigación

- Plan de acción 1: Desarrollo de un mapa de capacidades científicas de las estructuras de investigación

Objetivo 3: Promover la participación de los investigadores e investigadoras de la UPV en los principales organismos de toma de decisión

- Plan de acción 1: Fomentar la presencia de investigadores de la Universitat Politècnica de València como evaluadores en los principales programas europeos.

Objetivo 4: Facilitar la participación de los investigadores e investigadoras de la UPV en grandes consorcios internacionales

- Plan de Acción 1: Programa de apoyo a la participación de los investigadores e investigadoras de la UPV en grandes consorcios internacionales.



Objetivo 5: Incorporar a la UPV en los órganos de gobierno de las principales redes de investigación

- Plan de acción 1: Desarrollo de un mapa de redes internacionales de investigación

Objetivo 6: Potenciar una relación estratégica en investigación con una selección de instituciones que afronten retos comunes con la UPV

- Plan de acción 1: Definición de la red estratégica de socios de investigación



**FICHA DISEÑO PROYECTO ESTRATÉGICO**

<b>Nombre del proyecto</b>
PE2.4.- Movilizar la actividad investigadora
<b>Reto Estratégico</b>
RE2.- Desarrollar una investigación relevante y de impacto
<b>Responsable del proyecto</b>
José Esteban Capilla Romá
<b>Responsable del proyecto</b>
Salvador Coll Arnau
<b>Requisitos que cubre el proyecto</b>
RQ 15. Potenciar la incorporación a la investigación de los docentes que actualmente no tienen actividad investigadora.
<b>Actores involucrados en diseño del proyecto</b>
Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia Director de Área Ciudad Politécnica de la Innovación Director Adjunto del Centro de Transferencia de Tecnología Director de Área VLC Campus Director Instituto Universitario Inv.Automática e Informática Industrial Director Departamento Ingeniería Electrónica PDI
<b>Visión del Proyecto 2020</b>
En el año 2020 la UPV tiene una participación activa de todo el PDI en la generación de actividad investigadora.
<b>Objetivos</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>Incrementar el porcentaje de docentes (con contratos de investigación) con VAIP superior o igual a 10.</li> <li>Incrementar el número de sexenios vivos frente a los posibles (deberíamos tender a tantos sexenios vivos como docentes con contrato de investigación).</li> </ol>



Medibles y valor objetivo
<p>Objetivo 1: Incrementar el porcentaje de docentes (con contratos de investigación) con VAIP superior o igual a 10.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Indicador 1: Número de docentes con VAIP superior o igual a 10 / N° docentes con contrato de investigación Valor actual (2014, sobre datos 2013): <math>(2000-496)/2000=1504/2000</math>, 75% Valor objetivo (2020): 87%.</li></ul> <p>Objetivo 2: Incrementar el número de sexenios vivos frente a los posibles.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Indicador 1: Número de sexenios vivos/N° de sexenios posibles Valor actual solo sobre docentes funcionarios (2014): 968/1587, 61% Valor objetivo (2020): 80% (acciones actuales pueden tener impacto sensible tras 6 años).</li></ul>
Planes de Acción
<p>Objetivo 1: Incrementar el porcentaje de docentes (con contratos de investigación) con VAIP superior o igual a 10.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Plan de acción 1 : Identificar el colectivo de docentes “no activos” al que se dirigen las acciones propuestas en los planes<ul style="list-style-type: none"><li>o Mucho tiempo sin terminar la tesis</li><li>o Sexenio muerto (o inexistente)</li><li>o IAI/VAIP inferior a un umbral (<math>VAIP &lt; 10</math>)</li></ul></li><li>- Plan de acción 2: PLAN ACTIVA+I: Contrato programa personalizado de incentivo en POD para animar a realizar actividad investigadora. Condicionado a un plan investigador sometido a seguimiento.</li><li>- Plan de acción 3: PLAN TUTOR+I: Investigadores senior que pudieran tutorizar o reorientar (o acoger) docentes “no activos” o desencantados (incentivándoles y dando cuentas del tutorizado).</li><li>- Plan de acción 4: PLAN COMPLEMENTOS+I: Incrementar la contribución (en términos relativos y absolutos) de la investigación en los complementos retributivos del profesorado.</li><li>- Plan de acción 5: PLAN INTEGRA+I: Integración de docentes “no activos” en proyectos de investigación y/o grupos (incentivando a los receptores, p.e. una beca de investigación, dando cuentas del profesor integrado).</li></ul> <p>Objetivo 2: Incrementar el número de sexenios vivos frente a los posibles (deberíamos tender a tantos sexenios vivos como docentes con contrato de investigación).</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Planes de acción: IDEM Objetivo 1</li></ul>



### RE3. Transferir sus resultados a nivel nacional e internacional

#### FICHA DISEÑO PROYECTO ESTRATÉGICO

<b>Nombre del proyecto</b>
PE3.1.- Captación de retos y demandas de innovación de las empresas y portfolio de capacidades y resultados transferibles
<b>Reto Estratégico</b>
RE3.- Transferir sus resultados a nivel nacional e internacional
<b>Responsable del reto</b>
José Esteban Capilla Roma
<b>Responsable del proyecto</b>
Fernando Javier Conesa Cegarra
<b>Requisitos que cubre el proyecto</b>
RQ1. Tener un portfolio claro y actualizado de servicios de transferencia para las empresas y organizaciones a nivel nacional e internacional. RQ2. Desarrollar acciones que permitan que las empresas e instituciones conozcan las posibilidades de transferencia. RQ4. Establecer mecanismos para que las empresas e instituciones puedan trasladar sus necesidades a la Universidad y que de esta forma la I+D+i de la Universidad cubra esas necesidades.
<b>Actores involucrados en diseño del proyecto</b>
Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia Miembros del Centro de Transferencia de Tecnología Miembros Comisión I+D+i Departamentos PDI
<b>Visión del Proyecto 2020</b>
En el año 2020 la UPV ha establecido mecanismos para conocer las necesidades de transferencia de las empresas y tiene un portfolio claro y actualizado de servicios de transferencia que las empresas conocen adecuadamente.



Objetivos
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Conocer las necesidades de las empresas en los ámbitos en los que la UPV puede transferir o generar resultados transferibles.</li><li>2. Tener un portfolio claro y constantemente actualizado de servicios/productos de transferencia.</li><li>3. Garantizar que los servicios/productos de transferencia de la UPV se conocen adecuadamente en las empresas y la sociedad.</li></ol>
Medibles y valor objetivo
<p>Objetivo 1: Conocer las necesidades de las empresas en los ámbitos en los que la UPV puede transferir o generar resultados transferibles.</p> <p>Éxito en demandas de empresas: demandas que han dado lugar a un contacto</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Indicador 1: Número de demandas Valor objetivo (2020): 100</li></ul> <p>Objetivo 2: Tener un portfolio claro y constantemente actualizado de servicios/productos de transferencia.</p> <p>Comunicación de portfolio UPV: visitas al portfolio de capacidades y resultados</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Indicador 1: Número de visitas Valor objetivo (2020): 200</li></ul> <p>Objetivo 3: Garantizar que los servicios/productos de transferencia de la UPV se conocen adecuadamente en las empresas y la sociedad.</p> <p>Éxito en demandas de empresas: demandas que han dado lugar a un contacto</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Indicador 1: Número de contactos Valor objetivo (2020): 50</li></ul> <p>Comunicación de portfolio UPV: visitas al portfolio de capacidades y resultados</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Indicador 1: Número de demandas Valor objetivo (2020): 14</li></ul>
Planes de Acción
<p>Objetivo 1: Conocer las necesidades de las empresas en los ámbitos en los que la UPV puede transferir o generar resultados transferibles.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Plan de acción 1: Mejorar y publicitar un sistema de gestión de Demandas de I+D de empresas dotado de trazabilidad:<ul style="list-style-type: none"><li>• Sobre la herramienta AGORA se construirá un sistema de canalización de demandas de</li></ul></li></ul>



empresa que recoja y distribuya las necesidades de innovación empresarial que pudiera conocer cualquier miembro de la comunidad universitaria. De este modo se buscará un flujo de información entre Estructuras de Investigación de la UPV. En lo posible, el sistema estará conectado con el módulo de Actividad de AGORA, de modo que quede trazado el progreso hacia contrato de la Demanda.

- Se establecerá por la UPV un incentivo a la comunicación de Demandas y a la extensión de la relación de EI-empresas a otras EI.
- Plan de acción 2: Inteligencia sobre empresas activas en I+D
  - Se elaborará y distribuirá a las Estructuras de Investigación pertinentes información sobre actividad de I+D y tecnología de empresas españolas, de modo que puedan detectarse los intereses de éstas y suscitar posibilidades de encuentro con grupos de investigación.

Objetivo 2: Tener un portfolio claro y constantemente actualizado de servicios/productos de transferencia.

- Plan de acción 1: Mejorar interfaz y posicionamiento del Catálogo de Oferta Tecnológica CARTA.
  - Se evolucionará el interfaz público de CARTA para dotarlo de un diseño de mayor enfoque comercial y para posicionar mejor en la red el buscador de CARTA y todo el contenido de la oferta tecnológica de la UPV.
  - La información de capacidades y resultados en CARTA será generada en inglés y español.
  - Se ampliará el alcance del buscador, incluyendo proyectos de I+D y artículos y se mejorará el mantenimiento del catálogo gracias a su conexión con AGORA.
  - Se generarán campañas de difusión para un mayor uso del catálogo, no sólo al exterior de la UPV sino al interior de ésta.
  - Se llevará información de CARTA a otros portales (marketplaces) y a flyers y catálogos imprimibles.

Objetivo 3: Garantizar que los servicios/productos de transferencia de la UPV se conocen adecuadamente en las empresas y la sociedad.

- Plan de acción 1: Renovación y distribución entre las Estructuras de Investigación de material de comunicación de la UPV a utilizar en la elaboración de propuestas, presentaciones a terceros, congresos, eventos, stand en ferias, etc.
- Plan de acción 2: Mejorar interfaz y posicionamiento del Catálogo de Oferta Tecnológica CARTA.
  - Se evolucionará el interfaz público de CARTA para dotarlo de un diseño de mayor enfoque comercial y para posicionar mejor en la red el buscador de CARTA y todo el contenido de la oferta tecnológica de la UPV.
  - La información de capacidades y resultados en CARTA será generada en inglés y español.
  - Se ampliará el alcance del buscador, incluyendo proyectos de I+D y artículos y se mejorará el mantenimiento del catálogo gracias a su conexión con AGORA.
  - Se generarán campañas de difusión para un mayor uso del catálogo, no sólo al exterior de la UPV sino al interior de ésta.



- Se llevará información de CARTA a otros portales (marketplaces) y a flyers y catálogos imprimibles

### FICHA DISEÑO PROYECTO ESTRATÉGICO

<b>Nombre del proyecto</b>
PE3.2.- Transferencia de conocimiento basada en la actividad de I+D
<b>Reto Estratégico</b>
RE3.- Trasferir sus resultados a nivel nacional e internacional
<b>Responsable del reto</b>
José Esteban Capilla Romá
<b>Responsable del Proyecto</b>
Fernando Javier Conesa Cegarra
<b>Requisitos que cubre el proyecto</b>
<p>RQ 5. Tener mecanismos para transferir adecuadamente los resultados de investigación y docentes (spin-off, patentes, libros, MOOCs, etc.)</p> <p>RQ 8. La participación en proyectos nacionales e internacionales, que conlleven colaboraciones con empresas y organismos es una forma de transferir resultados. Por lo tanto la Comunidad UPV debe de poner su esfuerzo en realizar este tipo de actividades de transferencia.</p> <p>RQ 10. Desarrollar modelos de contratos de transferencia con empresas con un menor contenido burocrático y que generen una situación de status quo y seguridad jurídica para ambas partes, a costes competitivos, no buscando el beneficio a corto plazo sino la relación a largo plazo.</p>
<b>Actores involucrados en diseño del proyecto</b>
<p>Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia</p> <p>Miembros del Centro de Transferencia de Tecnología</p> <p>Director Área Ciudad Politécnica de la Innovación</p> <p>Personal de Investigación de ITQ</p> <p>PDI de ITEAM, CMT, DISCA e IAM</p>
<b>Visión del Proyecto 2020</b>



<p>En el año 2020 la UPV es reconocida por la calidad y cantidad de transferencia de tecnología que transfiere en proyectos nacionales e internacionales y por una gestión de proyectos de transferencia eficientes para las empresas y para la UPV.</p>
<p><b>Objetivos</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incorporar la necesidad de realizar transferencia de conocimiento de calidad como parte esencial de la cultura universitaria de la UPV.</li> <li>2. Incrementar la transferencia de resultados a empresas y organismos nacionales.</li> <li>3. Incrementar la transferencia de resultados a empresas y organismos internacionales.</li> </ol>
<p><b>Medibles y valor objetivo</b></p>
<p>Objetivo 1: Incorporar la necesidad de realizar transferencia de conocimiento de calidad como parte esencial de la cultura universitaria de la UPV.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicador 1: Licencias de propiedad intelectual/indus. Valor objetivo (2020): 0.7 M€</li> <li>- Indicador 2: Relación Contratos I+D / Contratos de apoyo y servicios técnicos. Valor objetivo (2020): 1,8</li> <li>- Indicador 3: Rentas de capital social de spin-off Valor objetivo (2020): 0.2 M€</li> <li>- Indicador 4: % PDI en actividades de transferencia. Valor objetivo (2020): 50%</li> </ul> <p>Objetivo 2: Incrementar la transferencia de resultados a empresas y organismos nacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicador 1: Subvenciones en programas colaborativos con industria. Valor objetivo (2020): 12 M€</li> <li>- Indicador 2: Contratos de investigación. Valor objetivo (2020): 15 M€</li> </ul> <p>Objetivo 3: Incrementar la transferencia de resultados a empresas y organismos internacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicador 6: % de 2+3+4 procedente del extranjero. Valor objetivo (2020): 30%</li> </ul>
<p><b>Planes de Acción</b></p>
<p>Objetivo 1: Incorporar la necesidad de realizar transferencia de conocimiento de calidad como parte esencial de la cultura universitaria de la UPV.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de acción 1: Mejorar la consideración de las actividades de transferencia por académicos y cuadros directivos de la Universidad. En esta línea hay que operar en múltiples niveles: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensajes continuados y eventos favorables a la transferencia de conocimiento de</li> </ul> </li> </ul>



calidad por parte de los líderes de opinión de la UPV.

- Monitorización, análisis y comunicación a la comunidad universitaria de la actividad de transferencia y su posición. Generación y generalización de indicadores de impacto.
  - Mayor formación en IPR y en cultura innovadora de investigadores, estudiantes y PAS. Utilización de “casos” para instruir en mecanismos de transferencia.
  - Diferenciar la información ligada a transferencia de conocimiento. Hacer más visible la demanda de I+D de las empresas.
  - Mayor peso de la transferencia en el complemento salarial del modelo UPV.
- Plan de acción 2: Promover que investigadores cualificados con baja o nula actividad de transferencia desarrollen esta dimensión de su labor universitaria. Para ello, se les asociará un mentor de transferencia que les ayude en la orientación de sus líneas de investigación hacia temas de potencial interés empresarial, la exploración de aplicaciones del conocimiento que generan, la identificación y generación de relación con empresas objetivo y la prospección de protección idónea para sus resultados de investigación.
- Plan de acción 3: Aportación de feedback a los IP, sus estructuras de investigación y VIIT sobre satisfacción de clientes tras la finalización de los contratos a través de encuesta a los mismos. Dicha encuesta abordaría tanto la satisfacción por la calidad del trabajo como por relación con la UPV en general.
- 

Objetivo 2: Incrementar la transferencia de resultados a empresas y organismos nacionales

- Plan de acción 1: Simplificación de la gestión ligada a la transferencia de conocimiento. Para ello, buscar apoyo en consultoría externa que permita hacer una reingeniería de la organización del trabajo y de los procesos implicados en la protección de resultados, la contratación de I+D y la gestión de proyectos.
- Plan de acción 2: Desarrollo de un fondo de prueba de concepto con recursos internos y externos para el apoyo de la transferencia vía licencias y vía spin-off. El fondo debe contemplar no sólo la realización de tareas de desarrollo de invenciones sino las tareas de desarrollo de negocio y comercialización que requieren.

Objetivo 3: Incrementar la transferencia de resultados a empresas y organismos internacionales

- Plan de acción 1: Desarrollo de un fondo de prueba de concepto con recursos internos y externos para el apoyo de la transferencia vía licencias y vía spin-off. El fondo debe contemplar no sólo la realización de tareas de desarrollo de invenciones sino las tareas de desarrollo de negocio y comercialización que requieren.



**FICHA DISEÑO PROYECTO ESTRATÉGICO**

<b>Nombre del proyecto</b>
PE3.3.- Elaboración, difusión, visibilidad y accesibilidad de información y resultados.
<b>Reto Estratégico</b>
RE3.- Transferir sus resultados a nivel nacional e internacional También relacionado con RE1, RE4 y RE5
<b>Responsable del reto</b>
José Esteban Capilla Romá
<b>Responsable del proyecto</b>
Vicent Juan Botti Navarro
<b>Requisitos que cubre el proyecto</b>
<p>RQ 1. Difundir adecuadamente los resultados para tener una mejor reputación en la sociedad</p> <p>RQ 2. Tener mecanismos para transferir adecuadamente los resultados de investigación y docentes (spin-off, patentes, libros, MOOCs, etc.)</p> <p>RQ 3. La UPV debe de estar comprometida con transferir y hacer visibles los resultados de su investigación con el mayor alcance posible.</p> <p>RQ 4. En la medida de lo posible se debe de facilitar el acceso de la forma más fácil posible al conocimiento generado.</p> <p>RQ 5. La participación en proyectos nacionales e internacionales, redes de excelencia y colaboraciones con empresas y organismos es una forma de transferir resultados. Por lo tanto la Comunidad UPV debe de poner su esfuerzo en realizar este tipo de actividades de transferencia.</p> <p>Se decide incluir en este proyecto los aspectos relacionados con el reconocimiento que incluye los siguientes requisitos:</p> <p>RE5:RQ2: Ser una organización comprometida con la transparencia y el servicio a la sociedad</p> <p>RE4:RQ1: Tener un plan claro de qué red de alianzas quiere establecer y en qué tiempos (instituciones, ámbito geográfico, con qué objetivos, etc.)</p> <p>RE1_RQ2: Desarrollar un modelo propio que determine qué deben “saber” las personas a las que formamos (conocimiento) y qué deben “saber hacer” (competencias).</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Este modelo debe basarse en el uso de nuevas metodologías y recursos docentes (formación presencial, formación on-line, etc.) que combinen adecuadamente conocimientos y competencias para saber resolver problemas complejos</li> <li>Debe de ser un modelo en el que participen en su definición todos los actores involucrados (PDI, estudiantes, empleadores, PAS, etc.) y donde se tenga en cuenta el carácter singular de los Campus de Alcoi y Gandia</li> <li>El modelo debe de ser capaz de medir adecuadamente los resultados del proceso</li> </ol>



formativo, incluido el aprendizaje previo.

RE1:RQ6: Definir con que organizaciones puede ser estratégico colaborar para desarrollar más adecuadamente una estrategia y oferta educativa. Esta colaboración también se debe de dar internamente.

RE1:RQ9: Desarrollar planes para generar una reputación de la UPV acorde a la calidad de su docencia

RE1:RQ13: Que se desarrollen proyectos de innovación educativa y que los resultados se integren en el modelo.

#### Actores involucrados en diseño del proyecto

Subdirectora Nuevas tecnologías Biblioteca y Documentación Científica

Directora Área ASIC- Aplicaciones

Director Área ASIC- Sistema y Redes

Director Área Tecnologías de la Información

#### Visión del Proyecto 2020

La UPV tiene establecidos mecanismos para transferir y dar visibilidad a los resultados docentes y de investigación utilizando formatos que permitan el acceso abierto sin restricciones técnicas, lingüísticas ni de ningún otro tipo.

En el año 2020 la UPV es una Universidad que imparte su docencia e investigación de forma eficaz, eficiente e innovadora alcanzando una población objetivo más allá de su zona de influencia geográfica.

La difusión abierta de sus resultados aumenta la reputación de la organización, a la vez que garantiza un procedimiento de preservación del conocimiento. El análisis de la consulta de los contenidos ofrece información sobre los intereses, inquietudes y necesidades de la sociedad, esta información retroalimenta la oferta de la institución.

#### Objetivos

1. Elaborar y transferir resultados de investigación y docencia en formatos "no presenciales".
2. Elaborar y transferir información y resultados en formato abierto.
3. Elaborar y transferir información y resultados en múltiples lenguas.
4. Transferir resultados a nivel global y mejorar la eficacia de la transferencia de conocimiento mediante asociaciones estratégicas y federación de contenidos.
5. Medir el impacto de las publicaciones UPV (artículos, patentes, etc.) y la colaboración entre grupos de investigación tanto dentro de la universidad como a nivel internacional a partir de las citas recibidas por temática. Obtener informes de análisis, comparativa, prospectiva y vigilancia de la investigación UPV.
6. Disponer de grandes cantidades de datos tanto de fuentes públicas como internas a la organización y organizar su procesamiento para elaborar las bases de la "Inteligencia de Negocio" que apoye a las decisiones estratégicas.



### Medibles y valor objetivo

Objetivo 1: Elaborar y transferir resultados de investigación y docencia en formatos "no presenciales".

- Indicador 1 : Número de objetos de aprendizaje producidos: NOAP(tipo,plataforma,año)  
Valor objetivo: mantener un crecimiento agregado positivo (entre el 0% y el 10% anual)

Objetivo 2: Elaborar y transferir información y resultados en formato abierto.

- Indicador 1: Número de descargas: DESC(tipo,plataforma,año)  
Valor objetivo: mantener un crecimiento agregado entre el 10% y el 20% anual
- Indicador 2: Número de cursos que usan no presencialidad: NANOP(tipo,año)  
Valor objetivo: conseguir en 2020 que este índice agregado supere el 40% de la oferta total
- Indicador 3: Ratio de producción en abierto: POPEN(tipo, año)  
Valor objetivo: conseguir en 2020 que este índice agregado sea el 70%. Si no se incluye la producción de los estudiantes subiría al 80%
- Indicador 4: Colecciones de datos disponibles en abierto: COL(año)  
Valor objetivo: mantener un crecimiento entre 2 y 4 nuevas colecciones al año.
- Indicador 5: Descargas de colecciones de datos disponibles en abierto: DCOL(tipo, año)  
Valor objetivo: mantener un crecimiento agregado entre el 10% y el 20% anual

Objetivo 3: Elaborar y transferir información y resultados en múltiples lenguas.

- Indicador 1: Ratio de documentos ofertados en multilinguaje MultiL(tipo ,año)  
Valor objetivo: conseguir en 2020 que este índice agregado para documentos informativos, normativos y microwebs sea el 99%

Objetivo 4: Transferir resultados a nivel global y mejorar la eficacia de la transferencia de conocimiento mediante asociaciones estratégicas y federación de contenidos.

- Indicador 1: Número de cursos masivos en abierto ofertados: MOOC(tipo,plataforma,año)  
Valor objetivo: cada año un 80% de lo ofertado el año anterior y realizar 4 nuevos cursos.
- Indicador 2: Número de descargas: DESC(tipo,plataforma,año)  
Valor objetivo: mantener un crecimiento agregado entre el 10% y el 20% anual

Objetivo 5: Medir el impacto de las publicaciones UPV (artículos, patentes, etc.) y la colaboración entre grupos de investigación tanto dentro de la universidad como a nivel internacional a partir de las citas recibidas por temática. Obtener informes de análisis, comparativa, prospectiva y vigilancia de la investigación UPV.

- Indicador 1: Ratio de autores UPV con información bibliométrica en el Sistema de Información Bibliométrico  
Valor objetivo: Partiendo el primer año de un ratio del 60% conseguir un crecimiento entre el 1% y el 5% anual.

Objetivo 6: Disponer de grandes cantidades de datos tanto de fuentes públicas como internas a la organización y organizar su procesamiento para elaborar las bases de la "Inteligencia de Negocio" que apoye a las decisiones estratégicas.

- Indicador 1: Número de proyectos desarrollados con resultados BigData: PBDATA(año)



Valor objetivo: conseguir en 2016 que la UPV utilice el BigData en la toma de decisiones estratégicas. A partir de ese año, entre 1 y 3 nuevos proyectos anualmente.

### Planes de Acción

Objetivo 1: Elaborar y transferir resultados de investigación y docencia en formatos "no presenciales".

- Plan de acción 1: PDRed: Plan de difusión en red. (Producción de contenidos digitales)

Objetivo 2: Elaborar y transferir información y resultados en formato abierto.

- Plan de acción 1: PAbierto: Organización en abierto de la producción. Docente, e investigadora... RiuNet
- Plan de acción 2: SmartUPV: Recopilación de datos de infraestructuras y organización en abierto.
- Plan de acción 3: UPV[X]: Docencia masiva en abierto
- Plan de acción 4: DAbierto: Apertura de datos institucionales de funcionamiento y gestión.

Objetivo 3: Elaborar y transferir información y resultados en múltiples lenguas.

- Plan de acción 1: Transcript: Transcripción y traducción automática de contenidos multimedia
- Plan de acción 2: Multilang: Traducción automática y asistida de información y documentos de funcionamiento en la web.

Objetivo 4: Transferir resultados a nivel global y mejorar la eficacia de la transferencia de conocimiento mediante asociaciones estratégicas y federación de contenidos.

- Plan de acción 1: UPV[X]: Docencia masiva en abierto
- Plan de acción 2: DAbierto: Apertura de datos institucionales de funcionamiento y gestión.

Objetivo 5: Medir el impacto de las publicaciones UPV (artículos, patentes, etc.) y la colaboración entre grupos de investigación tanto dentro de la universidad como a nivel internacional a partir de las citas recibidas por temática. Obtener informes de análisis, comparativa, prospectiva y vigilancia de la investigación UPV.

- Plan de acción 1: ImpactoPublicaciones: Implementación y mantenimiento de un sistema de información bibliométrico para la medida del impacto de las publicaciones.

Objetivo 6: Disponer de grandes cantidades de datos tanto de fuentes públicas como internas a la organización y organizar su procesamiento para elaborar las bases de la "Inteligencia de Negocio" que apoye a las decisiones estratégicas.



- Plan de acción 1: BigData: Extracción de conocimiento a partir del análisis de los datos de investigación, docencia y funcionamiento recopilados en las diferentes BBDD.
- Plan de acción 2: UPV[X]: Docencia masiva en abierto
- Plan de acción 3: DAbierto: Apertura de datos institucionales de funcionamiento y gestión.



**FICHA DISEÑO PROYECTO ESTRATÉGICO**

<b>Nombre del proyecto</b>
PE3.4.- Emprendimiento
<b>Reto Estratégico</b>
RE3.- Transferir sus resultados a nivel nacional e internacional
<b>Responsable del reto</b>
José Esteban Capilla Romá
<b>Responsable del proyecto</b>
José Millet Roig
<b>Requisitos que cubre el proyecto</b>
RQ11. Fomentar el emprendimiento en todos los ámbitos de la UPV y entre todos los colectivos de la UPV
<b>Actores involucrados en diseño del proyecto</b>
Dirección Delegada de Emprendimiento y Empleo Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia Centros Departamentos Institutos Emprendedores: Estudiantes y docentes.
<b>Visión del Proyecto 2020</b>
<p>Ser referente a nivel nacional y europeo en emprendimiento con proyección en Latinoamérica, disponiendo de un ecosistema emprendedor inteligente y validado con STARTUPS de éxito, reconocido como seña de identidad de la UPV y que atrae recursos y talento.</p> <p>Destacar que se han revisado las estrategias en este campo de las universidades punteras en emprendimiento, así como de la propia Unión Europea, obteniendo los siguientes factores comunes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ecosistema</li> <li>• Mentorización</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>



- Financiación-aceleración
- Creación de equipos de alto potencial

### Objetivos

1. Personas/Talento: Promover la atracción y el desarrollo del talento para emprender. Crear equipos de alto potencial y fomentar el liderazgo.
2. STARTUPV: Promocionar y consolidar el ecosistema emprendedor de la UPV con impacto en su entorno. Dinamizar y cohesionar su función con los centros (Plan de Emprendimiento Global).
3. GLOBAL: Potenciar la creación de STARTUPS y SPIN-OFFs globales.
4. Valorización de la investigación: Orientar la investigación hacia resultados de investigación de alto valor añadido explotables en consonancia con el H2020, y por tanto susceptibles de ser transferidos en forma de spin off UPV. Es decir, fomentar una I+D+i “emprendedora” con potencial para su transformación en una empresa de base tecnológica.
5. Smart Entrepreneurship: Evolución del ecosistema emprendedor de la UPV hacia un ecosistema emprendedor inteligente.
6. Alianzas: Estrechar lazos con Centros de Emprendimiento de referencia internacional para proyectar a nuestros emprendedores y potenciar la capacidad de capturar talento tanto en España como en América Latina.
7. Habilidades: fomentar que las habilidades transversales más propias del emprendimiento, como la creatividad, liderazgo e iniciativa, permeen en la formación reglada del alumno.

### Medibles y valor objetivo

Objetivo1: Personas/Talento: Promover la atracción y el desarrollo del talento para emprender. Crear equipos de alto potencial y fomentar el liderazgo.

Talent Index: Intenta medir el talento de los fundadores de las startups del ecosistema. Toma en cuenta: edad, experiencia, preparación formal académica, éxitos previos, etc.

- Indicador 1: N° de emprendedores del ecosistema que antes han lanzado otros proyectos.  
Valor objetivo: 5% de mejora sobre el valor del año anterior
- Indicador 2: N° de emprendedores con un máster o un doctorado.  
Valor objetivo: 10% de mejora sobre el valor del año anterior

Trendsetter Index: Mide las capacidades del ecosistema emprendedor para adoptar nuevas tecnologías, nuevos modelos de negocio, aprovechamiento de nuevas tendencias. Se espera que un ecosistema que se encuentra en la punta de su actividad tenga capacidades para aprovechar las oportunidades de mejor forma.

- Indicador 3: N° de protecciones (industriales o intelectuales) generadas o licenciadas en el ecosistema emprendedor.  
Valor objetivo: mejora de un 2% sobre el valor del año anterior
- Indicador 4: Número de emprendedores de otros ecosistemas que realizan estancia/colaboración en nuestro ecosistema STARTUPV.  
Valor objetivo: 2 emprendedores anuales

Objetivo 2: STARTUPV: Promocionar y consolidar el ecosistema emprendedor de la UPV con impacto en



su entorno. Dinamizar y cohesionar su función con los centros (Plan de Emprendimiento Global).

Startup Output Index: Nos habla de que tan importante ha sido hasta ese momento la actividad de emprendedora en la zona matizada por la cantidad y la madurez de sus startups en funcionamiento. De este concepto surgen los siguientes indicadores relacionados con los objetivos:

- Indicador 1: N° de startups en el ecosistema emprendedor: Población del ecosistema.  
Valor objetivo: 10% de mejora sobre el valor del año anterior
- Indicador 2: Índice de supervivencia de las empresas del ecosistema emprendedor.  
Valor objetivo tasa de supervivencia de las empresas del ecosistema por encima del 80% anual.

Funding Index: Busca medir qué tan activo y sólido es el entorno de capital riesgo e inversión en la región del ecosistema. Alianzas y acuerdos del ecosistema emprendedor de la UPV con los agentes financieros.

- Indicador 3: Número de acciones colaborativas efectivas con actores financieros tanto públicos como privados.  
Valor objetivo mantenimiento de un mínimo de 3 acciones colaborativas anuales.

Company Performance Index: Busca medir el rendimiento global y el potencial de rendimiento de las startups del ecosistema, tomando en cuenta variables como: ingresos, generación y crecimiento de empleos, potencial de crecimiento, mercado potencial, etc.

- Indicador 4: N° de empleos directos generados por el ecosistema emprendedor.  
Valor objetivo: 10% de mejora sobre el valor del año anterior.
- Indicador 5: Volumen global de la facturación de las empresas del ecosistema emprendedor.  
Valor objetivo: 10% de mejora sobre el valor del año anterior.
- Indicador 6: Potencial de crecimiento (SAM – Serviceable Available Market).  
Valor objetivo: 5% de mejora sobre el valor del año anterior
- Indicador 7: Mercado potencial (TAM – Total Addressable Market).  
Valor objetivo: 1% de mejora sobre el valor del año anterior

Talent Index: Intenta medir el talento de los fundadores de las startups del ecosistema. Toma en cuenta: edad, experiencia, preparación formal académica, éxitos previos, etc.

- Indicador 8: N° de empresas facturando más de un 1M€  
Valor objetivo: 2% de mejora sobre el valor del año anterior, comenzando el año en 2017.

Support Index: Esta variable intenta medir la calidad del soporte que ofrece ecosistema emprendedor de la región a las startups, incluyendo la presencia de mentores, organismos de apoyo, fuentes de capital emprendedor, proveedores, etc.

- Indicador 9: Número de acciones colaborativas efectivas con actores financieros tanto públicos como privados. (Indicador ya presente en el Funding Index)  
Valor objetivo mantenimiento de un mínimo de 3 acciones colaborativas anuales

Objetivo 3: GLOBAL: Potenciar la creación de STARTUPS y SPIN-OFFs globales.

Startup Output Index: Nos habla de que tan importante ha sido hasta ese momento la actividad de emprendedora en la zona matizada por la cantidad y la madurez de sus startups en



funcionamiento. De este concepto surgen los siguientes indicadores relacionados con los objetivos:

- Indicador 1: Nº de startups en el ecosistema emprendedor: Población del ecosistema.  
Valor objetivo: 10% de mejora sobre el valor del año anterior

Company Performance Index: Busca medir el rendimiento global y el potencial de rendimiento de las startups del ecosistema, tomando en cuenta variables como: ingresos, generación y crecimiento de empleos, potencial de crecimiento, mercado potencial, etc.

- Indicador 2: Potencial de crecimiento (SAM – Serviceable Available Market).  
Valor objetivo: 5% de mejora sobre el valor del año anterior
- Indicador 3: Mercado potencial (TAM – Total Addressable Market).  
Valor objetivo: 1% de mejora sobre el valor del año anterior
- Indicador 4: Número de alianzas internacionales de emprendimiento.  
Valor objetivo (2020): 5 alianzas con los centros internacionales de emprendimiento con más peso a nivel internacional.
- Indicador 5: Número de emprendedores UPV realizan estancia/colaboración en otros ecosistemas.  
Valor objetivo: 5 emprendedores anuales
- Indicador 6: Número de emprendedores de otros ecosistemas que realizan estancia/colaboración en nuestro ecosistema STARTUPV.  
Valor objetivo: 2 emprendedores anuales

Objetivo 4: Valorización de la investigación: Orientar la investigación hacia resultados de investigación de alto valor añadido explotables en consonancia con el H2020, y por tanto susceptibles de ser transferidos en forma de spin off UPV. Es decir, fomentar una I+D+i “emprendedora” con potencial para su transformación en una empresa de base tecnológica.

- Indicador 1: Número de spin off creadas a partir de la I+D+i emprendedora.  
Valor objetivo: mantener la creación 2 spin off anuales
- Indicador 2: Supervivencia de las spin off creadas a partir de la I+D+i emprendedora.  
Valor objetivo: el índice de supervivencia de estas spin off esté por encima de los 4 años.

Objetivo 5: Smart Entrepreneurship: Evolución del ecosistema emprendedor de la UPV hacia un ecosistema emprendedor inteligente.

Startup Output Index: Nos habla de que tan importante ha sido hasta ese momento la actividad de emprendedora en la zona matizada por la cantidad y la madurez de sus startups en funcionamiento. De este concepto surgen los siguientes indicadores relacionados con los objetivos:

- Indicador 1: Índice de supervivencia de las empresas del ecosistema emprendedor.  
Valor objetivo supervivencia de una startup por encima de los 3 años.

Talent Index: Intenta medir el talento de los fundadores de las startups del ecosistema. Toma en



cuenta: edad, experiencia, preparación formal académica, éxitos previos, etc.

- Indicador 2: N° de emprendedores del ecosistema que antes han lanzado otros proyectos.  
Valor objetivo: 5% de mejora sobre el valor del año anterior
- Indicador 3: N° de equipos de alto potencial emprendedor creado a partir de la plataforma poli[e2].  
Valor objetivo: 10% de mejora sobre el valor del año anterior
- Indicador 4: N° de empresas facturando más de un 1M€.  
Valor objetivo: 2% de mejora sobre el valor del año anterior, comenzando el año en 2017.

Support Index: Esta variable intenta medir la calidad del soporte que ofrece ecosistema emprendedor de la región a las startups, incluyendo la presencia de mentores, organismos de apoyo, fuentes de capital emprendedor, proveedores, etc.

- Indicador 5: Número de mentores de la red de mentores del ecosistema emprendedor  
Valor objetivo (2018-2020): mantener 20 mentores

Mindset Index: Pretende medir la mentalidad de los participantes del ecosistema. Si mentalidad de gran emprendedor con visión global, y con las características de un emprendedor de alto impacto.

- Indicador 6: N° de historias de éxito generadas en el ecosistema emprendedor.  
Valor objetivo: mínimo de una historia de éxito anual

Trendsetter Index: Mide las capacidades del ecosistema emprendedor para adoptar nuevas tecnologías, nuevos modelos de negocio, aprovechamiento de nuevas tendencias. Se espera que un ecosistema que se encuentra en la punta de su actividad tenga capacidades para aprovechar las oportunidades de mejor forma.

- Indicador 7: N° de protecciones (industriales o intelectuales) generadas o licenciadas en el ecosistema emprendedor.  
Valor objetivo: mejora de un 2% sobre el valor del año anterior
- Indicador 8: N° de empresas pertenecientes a sectores emergentes presentes en el ecosistema emprendedor.  
Valor objetivo: mejora de un 10% sobre el valor del año anterior (partiendo de un valor inicial de 15)
- Indicador 9: Supervivencia de las spin off creadas a partir de la I+D+i emprendedora.  
Valor objetivo: el índice de supervivencia de estas spin off esté por encima de los 4 años.

Objetivo 6: Alianzas: Estrechar lazos con Centros de Emprendimiento de referencia internacional para proyectar a nuestros emprendedores y potenciar la capacidad de capturar talento tanto en España como en América Latina.

Talent Index: Intenta medir el talento de los fundadores de las startups del ecosistema. Toma en cuenta: edad, experiencia, preparación formal académica, éxitos previos, etc.

- Indicador 1: N° de emprendedores con un máster o un doctorado.  
Valor objetivo: 10% de mejora sobre el valor del año anterior
- Indicador 2: Número de alianzas internacionales de emprendimiento.  
Valor objetivo (2020): 5 alianzas con los centros internacionales de emprendimiento con más peso a nivel internacional.



- Indicador 3: Número de emprendedores UPV realizan estancia/colaboración en otros ecosistemas.  
Valor objetivo: 5 emprendedores anuales
- Indicador 4: Número de emprendedores de otros ecosistemas que realizan estancia/colaboración en nuestro ecosistema STARTUPV.  
Valor objetivo: 2 emprendedores anuales

Objetivo 7: Habilidades: fomentar que las habilidades transversales más propias del emprendimiento, como la creatividad, liderazgo e iniciativa, permeen en la formación reglada del alumno.

Talent Index: Intenta medir el talento de los fundadores de las startups del ecosistema. Toma en cuenta: edad, experiencia, preparación formal académica, éxitos previos, etc.

- Indicador 1: N° de emprendedores del ecosistema que antes han lanzado otros proyectos.  
Valor objetivo: 5% de mejora sobre el valor del año anterior
- Indicador 2: N° de equipos de alto potencial emprendedor creado a partir de la plataforma poli[e2].  
Valor objetivo: 10% de mejora sobre el valor del año anterior

Support Index: Esta variable intenta medir la calidad del soporte que ofrece ecosistema emprendedor de la región a las startups, incluyendo la presencia de mentores, organismos de apoyo, fuentes de capital emprendedor, proveedores, etc.

- Indicador 3: Número de mentores de la red de mentores del ecosistema emprendedor  
Valor objetivo (2018-2020): mantener 20 mentores

Mindset Index: Pretende medir la mentalidad de los participantes del ecosistema. Si mentalidad de gran emprendedor con visión global, y con las características de un emprendedor de alto impacto.

- Indicador 4: N° de historias de éxito generadas en el ecosistema emprendedor.  
Valor objetivo: mínimo de una historia de éxito anual
- Indicador 5: Número de emprendedores UPV realizan estancia/colaboración en otros ecosistemas.  
Valor objetivo: 5 emprendedores anuales

### Planes de Acción

Objetivo 1: Personas/Talento: Promover la atracción y el desarrollo del talento para emprender. Crear equipos de alto potencial y fomentar el liderazgo.

- Plan de acción 1: Plan de Emprendimiento Global. Incluye distintos programas: Dinamiza, PDI-participa, Valoriza TFG y TFM, etc.
- Plan de acción 2: Fomentar Sinergias entre estudiantes y docentes. Conocimiento aplicado.
- Plan de acción 3: Creación de la plataforma poli[e2] para la generación de equipos emprendedores de alto potencial y rendimiento.



Objetivo 2: STARTUPV: Promocionar y consolidar el ecosistema emprendedor de la UPV con impacto en su entorno. Dinamizar y cohesionar su función con los centros (Plan de Emprendimiento Global).

- Plan de acción 1: Concursos STARTUPV
- Plan de acción 2: STARTUPV Challenge: atracción y desarrollo de talento.

Objetivo 3: GLOBAL: Potenciar la creación de STARTUPS y SPIN-OFFs globales.

- Plan de acción 1: Plan Globaliza
- Plan de acción 2: Plan Facilita: orientado a optimizar el proceso de constitución de spin-offs, en colaboración estrecha con otras áreas implicadas.

Objetivo 4: Valorización de la investigación: Orientar la investigación hacia resultados de investigación de alto valor añadido explotables en consonancia con el H2020, y por tanto susceptibles de ser transferidos en forma de spin off UPV. Es decir, fomentar una I+D+i “emprendedora” con potencial para su transformación en una empresa de base tecnológica.

- Plan de acción 1: Plan orienta y valoriza resultados investigación. En colaboración con Programa INNOVA.

Objetivo 5: Smart Entrepreneurship: Evolución del ecosistema emprendedor de la UPV hacia un ecosistema emprendedor inteligente.

- Plan de acción 1: Creación de la plataforma poli[e2] para la generación de equipos emprendedores de alto potencial y rendimiento.
- Plan de acción 2: Creación de la red de mentores SE para las startups presentes en el programa SE y realización de las acciones de mentoring
- Plan de acción 3: Generación de historias de éxito y su transmisión.

Objetivo 6: Alianzas: Estrechar lazos con Centros de Emprendimiento de referencia internacional para proyectar a nuestros emprendedores y potenciar la capacidad de capturar talento tanto en España como en América Latina.

- Plan de acción 1: Plan Globaliza

Objetivo 7: Habilidades: fomentar que las habilidades transversales más propias del emprendimiento, como la creatividad, liderazgo e iniciativa, permeen en la formación reglada del alumno.

- Plan de acción 1: MOOCS de emprendimiento.



**RE4. Ser considerado un aliado estratégico por universidades, empresas e instituciones a nivel global**

**FICHA DISEÑO PROYECTO ESTRATÉGICO**

<b>Nombre del proyecto</b>
PE4.1.- Redes de asociaciones y mecenazgo
<b>Reto Estratégico</b>
RE4.- Ser considerado un aliado estratégico por universidades, empresas e instituciones a nivel global
<b>Responsable del Reto</b>
Juan Miguel Martínez Rubio
<b>Responsable del proyecto</b>
María Boquera Matarredona
<b>Requisitos que cubre el proyecto</b>
<p>RQ 1. Tener un plan claro de que red de alianzas quiere establecer y en qué tiempos (instituciones, ámbito geográfico, con qué objetivos, etc.), poniendo especial énfasis en las necesidades de internacionalización.</p> <p>RQ 3. Desarrollar un plan dotado con recursos que permita establecer, desarrollar y mantener el conjunto de alianzas establecido.</p> <p>RQ 4. Poner en valor las alianzas creadas para que las colaboraciones produzcan resultados para ambas instituciones.</p> <p>RQ5. Desarrollar un modelo para potenciar el Mecenazgo y que se convierta en un pilar en la interacción con la sociedad y la captación de recursos.</p> <p>RQ6. Potenciar las relaciones entre la UPV y las empresas buscando un mayor acercamiento entre los estudiantes de la UPV y las empresas.</p> <p>RQ7. Desarrollar el modelo adecuado para que los estudiantes de la UPV puedan desarrollar prácticas en empresas extranjeras.</p>
<b>Actores involucrados en diseño del proyecto</b>
<p>Jefe del Gabinete del Rector</p> <p>Jefa de Servicio del Servicio Integrado de Empleo</p> <p>Directora de Área de Intercambio Académico</p>



Director de Área de Acción Internacional

Jefa de sección de Centro de Apoyo a la Innovación, la Investigación y la Transferencia de Tecnología

Director de Área VLC Campus

Secretaria del Consejo Social

Jefe de servicio de Gestión Económica

### Visión del Proyecto 2020

En el año 2020 la UPV es considerada un aliado estratégico por universidades, empresas e instituciones a nivel global. La UPV dispone de un catálogo de redes nacionales e internacionales basadas en la colaboración productiva y relevante en materia académica y empresarial en las áreas actuación estratégica para la Universidad.

En el año 2020 la colaboración entre el tejido empresarial local, nacional e internacional y la UPV será fluida, con mecanismos de colaboración en ambos sentidos claramente establecidos y todos los estudiantes que lo soliciten podrán realizar prácticas en las mismas para adquirir una experiencia formativa relevante en su ámbito de estudio.

En el año 2020 el mecenazgo será una práctica conocida en la comunidad universitaria para captar fondos que sirvan para emprender proyectos económico-sociales, académicos e investigadores.

### Objetivos

1. Disponer de un catálogo que ofrezca un panorama claro de las redes académicas y empresariales relevantes para la UPV. Controlar la participación en las mismas para evitar duplicidades para ahorrar en recursos.
2. Participar activamente en los órganos decisorios y consultivos de estas redes según los intereses de la UPV.
3. Establecer un procedimiento interno para coordinar la evaluación, participación, mantenimiento y difusión de las redes.
4. Crear una unidad de mecenazgo. Aumentar la cultura de las donaciones particulares a la UPV para puesta en marcha de pequeños proyectos.
5. Mejorar el conocimiento que tiene la comunidad universitaria de la relación universidad-empresa.
6. Incrementar la captación de recursos procedentes de la colaboración universidad-empresa a través de patrocinios o cátedras de empresa.
7. Crear una base de datos conjunta de empresas nacionales e internacionales que ofrecen o pueden ofrecer prácticas a estudiantes.
8. Consolidar y potenciar las prácticas de estudiantes en empresas nacionales e internacionales para mejorar el acceso al empleo de los estudiantes y titulados UPV.

### Medibles y valor objetivo

Objetivo 1: Disponer de un catálogo que ofrezca un panorama claro de las redes académicas y empresariales relevantes para la UPV. Controlar la participación en las mismas para evitar duplicidades para ahorrar en recursos

- Indicador 1: Catálogo de redes académicas y empresariales nacionales, internacionales y



mixtas con indicador costes de participación. Finales 2020.

Valor objetivo: Si. Ejecución del propio catálogo disponible en red.

Objetivo 2: Participar activamente en los órganos decisorios y consultivos de estas redes según los intereses de la UPV.

- Indicador 1: Número de redes del catálogo en las que la UPV forma parte de comités directivos. Finales de 2020.

Valor objetivo. Cubrir al menos el 30% de las relevantes.

Objetivo 3: Establecer un procedimiento interno para coordinar la evaluación, participación, mantenimiento y difusión de las redes.

- Indicador 1: Procedimiento interno para coordinación, evaluación, participación, mantenimiento y difusión de redes. Finales 2020.

Valor objetivo: Creación y difusión del procedimiento. Revisión anual.

Objetivo 4: Crear una unidad de mecenazgo. Aumentar la cultura de las donaciones particulares a la UPV para puesta en marcha de pequeños proyectos.

- Indicador 1: Creación de la unidad de mecenazgo para captar fondos.

Valor objetivo. Finales 2020

- Indicador 2: Ingresos por donaciones de particulares a la UPV (micromecenazgo). Valor: 35.000€. Finales 2020.

Objetivo 5: Mejorar el conocimiento que tiene la comunidad universitaria de la relación universidad-empresa.

- Indicador 1: Creación de encuesta para el conocimiento de la comunidad universitaria relativa a cátedras, etc, inclusión en Pegasus, pase de la misma, explotación de resultados y medidas de difusión conforme a resultados.

Valor objetivo: Si. Realización, pase de la encuesta, explotación de resultados y plan de actuación acorde. Finales 2015.

Objetivo 6: Incrementar la captación de recursos procedentes de la colaboración universidad-empresa a través de patrocinios o cátedras de empresa.

- Indicador 1. Ingresos por colaboración universidad – empresa.

Valor objetivo: Incremento del 30% de ingresos actuales en cátedras y patrocinios en 2020



Objetivo 7: Crear una base de datos conjunta de empresas nacionales e internacionales que ofrecen o pueden ofrecer prácticas a estudiantes

- Indicador 1: Interconexión de las bases de datos de empresas que ofrecen o pueden ofrecer prácticas a estudiantes. 2020.  
Valor objetivo: Creación de la conexión.

Objetivo 8: Consolidar y potenciar las prácticas de estudiantes en empresas nacionales e internacionales para mejorar el acceso al empleo de los estudiantes y titulados UPV

- Indicador 1: Número de prácticas regionales, nacionales e internacionales.  
Valor objetivo: aumento anual del 5% en relación al año anterior hasta 2020.
- Indicador 2: Datos de acceso al empleo de los titulados UPV. Datos en relación al % total de estudiantes egresados respecto al % de estudiantes que han hecho prácticas en empresa.  
Valor objetivo. Al menos el 90% para 2020.

#### Planes de Acción

Objetivo 1: Disponer de un catálogo que ofrezca un panorama claro de las redes académicas y empresariales relevantes para la UPV. Controlar la participación en las mismas para evitar duplicidades para ahorrar en recursos

- Plan de acción 1: Elaborar un catálogo / inventario visible y accesible de redes de asociaciones a las que pertenece ya la UPV y clasificarlas (académicas, por disciplinas,...).  
Conocer los recursos y mecanismos financieros que se pueden movilizar para participar en redes. Evitar duplicidades para ahorrar en recursos (p.ej. pago individual y pago institucional de cuotas).

Objetivo 2: Participar activamente en los órganos decisorios y consultivos de estas redes según los intereses de la UPV.

- Plan de acción 1: Crear un indicador /check list que permita evaluar si una red es interesante o no para la UPV. Identificar las personas idóneas para participar en sus comités directivos. Conseguir la participación.

Objetivo 3: Establecer un procedimiento interno para coordinar la evaluación, participación, mantenimiento y difusión de las redes.

- Plan de acción 1: Desarrollar mecanismos para control y difusión a la comunidad universitaria de las redes en las que participa la UPV (en particular en las que es parte de sus consejos rectores o directivas u órgano consultivo), su potencial e importancia y posibilidades para la colaboración en las mismas



Objetivo 4: Crear una unidad de mecenazgo. Aumentar la cultura de las donaciones particulares a la UPV para puesta en marcha de pequeños proyectos.

- Plan de acción 1: Definir claramente mecenazgo hacia la UPV frente a otras formas de colaboración (p.ej. patrocinio publicitario), establecer un modelo conforme a la legislación vigente y desarrollar el micromecenazgo (crowdsourcing o fundraising) para financiar iniciativas concretas.

Objetivo 5: Mejorar el conocimiento que tiene la comunidad universitaria de la relación universidad-empresa.

- Plan de acción 1: Dar más difusión al patrocinio, a las cátedras de empresa y cómo colaboran con la UPV

Objetivo 6: Incrementar la captación de recursos procedentes de la colaboración universidad-empresa a través de patrocinios o cátedras de empresa.

- Plan de acción 1: Establecer una ruta de colaboración y cómo proceder con las empresas que se aproximan a la UPV, a través del análisis de casos concretos

Objetivo 7: Crear una base de datos conjunta de empresas nacionales e internacionales que ofrecen o pueden ofrecer prácticas a estudiantes.

- Plan de acción 1: Hacer una base de datos conjunta de las empresas que colaboran con la UPV (y su aportación económica, si procede)

Objetivo 8: Consolidar y potenciar las prácticas de estudiantes en empresas nacionales e internacionales para mejorar el acceso al empleo de los estudiantes y titulados UPV

- Plan de acción 1: Facilitar, difundir y agilizar el proceso para que los estudiantes accedan a las prácticas en empresas extranjeras.



**FICHA DISEÑO PROYECTO ESTRATÉGICO**

<b>Nombre del proyecto</b>
PE4.2.- Alianzas estratégicas en docencia, investigación y gestión UPV2020
<b>Reto Estratégico</b>
RE4.- Formalizar acuerdos bilaterales con aliados (universidades, empresas e instituciones) de prestigio a nivel global
<b>Responsable del Reto</b>
Juan Miguel Martínez Rubio
<b>Responsable del proyecto</b>
Javier Orozco Messana
<b>Requisitos que cubre el proyecto</b>
<p>RQ 2. Tener un plan claro de qué red de alianzas se quiere establecer y en qué tiempos (instituciones, ámbito geográfico, con qué objetivos, etc.), poniendo especial énfasis en las estrategias de internacionalización.</p> <p>RQ 3. Poner en valor la reputación de la UPV para poder atraer a socios con los que desarrollar investigación, innovación, proyectos e intercambios de estudiantes, docentes y PAS.</p> <p>RQ 4. Desarrollar un plan dotado con recursos que permita establecer, desarrollar y mantener el conjunto de alianzas establecido.</p> <p>RQ 5. Poner en valor las alianzas creadas para que las colaboraciones produzcan resultados para ambas instituciones.</p>
<b>Actores involucrados en diseño del proyecto</b>
<p>Director de Área de Acción Internacional</p> <p>Directora de Área de Intercambio Académico</p> <p>Director Adjunto del Centro de Transferencia de Tecnología</p> <p>Directora de Área de Nuevas Iniciativas de Investigación</p> <p>Director de Área VLC Campus</p> <p>Director de Área de Calidad y Acreditación</p> <p>Miembros Consejo de Gobierno UPV</p> <p>Secretaria del Consejo Social</p>
<b>Visión del Proyecto 2020</b>



Definir, establecer y afianzar relaciones con socios con el fin de establecer alianzas que permitan actuaciones clave con los que alcanzar los retos de la estrategia UPV2020.

### Objetivos

1. Definir el mapa de colaboraciones históricas de la UPV en temas académicos, de investigación y de gestión.
2. Establecer el conjunto de criterios de valoración institucional relevantes para el plan estratégico de la UPV, así como la sistemática de cuantificación de los mismos.
3. Formalizar los objetivos de la política de alianzas en base al Plan Estratégico UPV2020, y su correlación con los criterios anteriores.
4. Identificación de socios Académicos, Empresariales e Institucionales de la UPV en base a los criterios propios y su alineación con los intereses de los socios potenciales.
5. Desarrollar un plan de actuación para la colaboración con los socios estratégicos identificados, así como formalizar acuerdos.
6. Puesta en marcha de un panel de seguimiento para medir la evolución de la red de alianzas estratégicas.

### Medibles y valor objetivo

Objetivo 1: Definir el mapa de colaboraciones históricas de la UPV en temas académicos, de investigación y de gestión.

- Indicador 1: Cuadro de mando disponible a mediados de 2015, que recoja los parámetros clave de colaboración entre la UPV y otras Instituciones, con distintos niveles de agregación.  
Valor objetivo: ejecución satisfactoria (o no) del Cuadro de Mando.

Objetivo 2: Establecer el conjunto de criterios de valoración institucional relevantes para el plan estratégico de la UPV, así como la sistemática de cuantificación de los mismos.

- Indicador 1: Informe que recoja los criterios de valoración institucional con su fundamentación a través de: SENIA, Mediterránea y encuestas, índices Institucionales y los datos provenientes de la política acreditación internacional.  
Valor objetivo: ejecución satisfactoria (o no) del propio informe.

Objetivo 3: Formalizar los objetivos de la política de alianzas en base al Plan Estratégico UPV2020, y su correlación con los criterios anteriores.

- Indicador 1: Documento sobre política de alianzas UPV2020 con Instituciones de reconocido prestigio, a nivel nacional e internacional, en los ejes académico, de investigación y gestión.  
Valor objetivo: ejecución satisfactoria (o no) del propio informe.

Objetivo 4: Identificación de socios Académicos, Empresariales e Institucionales de la UPV en base a los criterios propios y su alineación con los intereses de los socios potenciales.

- Indicador 1: Número de alianzas UPV2020 con sistemática de implementación socio a socio. Se



incluirán un mínimo de 3 socios estratégicos por área geográfica de interés con un plan detallada por cada uno de ellos. En total se plantea alcanzar 20 socios estratégicos durante el desarrollo del Proyecto. El Plan de alianzas estará listo a finales del segundo año de ejecución, con un seguimiento posterior (actualización) semestral del Plan tras su avance en la ejecución donde se controlará su avance.

Valor objetivo: alcanzar 20 socios estratégicos durante el desarrollo del Proyecto

Objetivo 5: Desarrollar un plan de actuación para la colaboración con los socios estratégicos identificados, así como formalizar acuerdos.

- Indicador 1: Hitos en la implementación del Plan de Alianzas tras contactar con los socios. El proceso debe ser progresivo y tras el arranque inicial (5 socios) incrementar según plan al efecto.

Objetivo 6: Puesta en marcha de un panel de seguimiento para medir la evolución de la red de alianzas estratégicas.

- Indicador 1: Cuadro de mando particularizando una hoja por socio de acuerdo a los criterios estratégicos de cada alianza. El cuadro de mando por socio estará listo al final del tercer año de ejecución del Plan con actualizaciones anuales que verificarán la situación correcta o no de la alianza socio a socio.

#### Planes de Acción

Objetivo 1: Definir el mapa de colaboraciones históricas de la UPV en temas académicos, de investigación y de gestión.

- Plan de acción 1: Recopilación de históricos de colaboraciones bilaterales en temas académicos, de investigación, gestión y colaboraciones empresariales significativas.

Objetivo 2: Establecer el conjunto de criterios de valoración institucional relevantes para el plan estratégico de la UPV, así como la sistemática de cuantificación de los mismos.

- Plan de acción 1: Agrupación de la información disponible en Senia, Mediterránea y otras fuentes externas reconocidas. Desarrollo de informes acordes con la estructura de criterios y su métrica.

Objetivo 3: Formalizar los objetivos de la política de alianzas en base al Plan Estratégico UPV2020, y su correlación con los criterios anteriores.

- Plan de acción 1: Redacción del Plan de Alianzas estratégicas de forma consensuada en la Comunidad Universitaria. Creación de fichas estratégicas por Institución objetivo focalizada en los ejes académico, investigador y de gestión.

Objetivo 4: Identificación de socios Académicos, Empresariales e Institucionales de la UPV en base a los



criterios propios y su alineación con los intereses de los socios potenciales.

- Plan de acción 1: Desarrollar mecanismos para la difusión a la comunidad universitaria de los criterios y desarrollo de las Alianzas estratégicas para la UPV. Se incluirá una actualización periódica con oportunidades y novedades, tomando una pauta mixta de actuación donde se combinará la iniciativa Institucional y de los miembros individuales de la UPV dentro del marco del Plan de Alianzas.

Objetivo 5: Desarrollar un plan de actuación para la colaboración con los socios estratégicos identificados, así como formalizar acuerdos.

- Plan de acción 1: Desarrollo de una sistemática para la consecución de las alianzas estratégicas diseñadas. Coordinación con otros Proyectos Estratégicos y estudio de sinergias.

Objetivo 6: Puesta en marcha de un panel de seguimiento para medir la evolución de la red de alianzas estratégicas.

- Plan de acción 1: Desarrollar el Cuadro de Mando con: análisis de resultados, reformulación del Proyecto y lanzamiento de nuevos Planes de Acción.



**FICHA DISEÑO PROYECTO ESTRATÉGICO**

<b>Nombre del proyecto</b>
PE4.3.- Reputación y Comunicación
<b>Reto Estratégico</b>
RE4.- Ser considerado un aliado estratégico por universidades, empresas e instituciones a nivel global
<b>Responsable del Reto</b>
Juan Miguel Martínez Rubio
<b>Responsable del proyecto</b>
José Luis Díez Ruano
<b>Requisitos que cubre el proyecto</b>
<p>RQ 2. Poner en valor la reputación de la UPV en todos los ámbitos (calidad docente, investigación de calidad, y responsabilidad social) para ser atractiva ante sus pares, la sociedad, y la propia comunidad universitaria.</p> <p>Se decide incluir en este proyecto los aspectos relacionados con el reconocimiento que incluye los siguientes requisitos:</p> <p>RE1:RQ9: Desarrollar planes para generar una reputación de la UPV acorde a la calidad de su docencia</p> <p>RE2:RQ8: Desarrollar planes para generar una reputación de la UPV acorde a la calidad de la investigación</p>
<b>Actores involucrados en diseño del proyecto</b>
<p>Director de Área de Calidad y Acreditación</p> <p>Técnico Unidad de Igualdad - VRSC</p> <p>Director de Área de Comunicación</p> <p>Jefe de Sección Área de Comunicación</p> <p>Director Departamento Ingeniería Electrónica</p> <p>Directora de la EPS de Alcoi</p> <p>Directora del Centro de Investigación y Especialización en Gestión de Empresas</p> <p>Coordinador Delegación de Alumnos</p>



<p>Coordinadora Alumni</p> <p>Vicepresidente Consejo Social</p> <p>Asesor externo de Rectorado</p>
<p><b>Visión del Proyecto 2020</b></p>
<p>En el año 2020 la UPV es una universidad con una destacada reputación para la sociedad, dentro de la comunidad universitaria y entre sus pares por su calidad docente, su investigación de calidad con gran impacto y transferencia, y su responsabilidad social.</p> <p>La UPV hace una comunicación efectiva de sus resultados poniendo en valor sus aportaciones a los públicos internos y externos, lo que proporciona un incremento sostenido de su reputación y genera atracción a estudiantes e investigadores excelentes de todo el mundo.</p>
<p><b>Objetivos</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tener una buena reputación a nivel nacional e internacional en los públicos relevantes.</li> <li>2. Tener una comunicación interna y externa eficiente que incremente la reputación positiva de la UPV a nivel nacional e internacional.</li> </ol>
<p><b>Medibles y valor objetivo</b></p>
<p>Objetivo 1: Tener una buena reputación a nivel nacional e internacional en los públicos relevantes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicador: “Tener una buena reputación entre los públicos relevantes” se espera determinar un indicador de reputación que agregue los valores adecuados de un cuadro de mando y una encuesta a los diferentes públicos. Tras la puesta en marcha de dicho indicador, se espera conseguir mejoras incrementales en el mismo año tras año. Valor inicial (2015): R; Valor objetivo (2020): R*1,5</li> </ul> <p>Objetivo 2: Tener una comunicación interna y externa eficiente que incremente la reputación positiva de la UPV a nivel nacional e internacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicador: “Tener una comunicación eficiente que incremente la reputación positiva de la UPV” se pretende definir la mejor manera de contabilizar anualmente las noticias positivas que sobre la UPV aparecen en los diferentes medios de comunicación y relativizar ese valor frente al total de noticias publicadas sobre la UPV. Los valores objetivos podrían ser: Valor inicial (2015): C; Valor objetivo (2020): C*1,5</li> </ul>
<p><b>Planes de Acción</b></p>



Objetivo 1: Tener una buena reputación a nivel nacional e internacional en los públicos relevantes.

- Plan de acción 1: Determinar los públicos relevantes, así como los medios y canales a través de los cuales se les transmite la imagen de la UPV.
- Plan de acción 2: Definir la visión de reputación de la UPV con base en la misión y visión del Plan Estratégico, así como en los públicos relevantes.
- Plan de acción 3: Analizar la idoneidad de la Identidad Visual Corporativa de la UPV y su adecuación a su visión de reputación.
- Plan de acción 4: Activación de los órganos colegiados de reputación y comunicación definidos en el Manual de Comunicación (lo que dará lugar a planes anuales de reputación y comunicación).
- Plan de acción 5: Determinar la estructura humana y los recursos económicos o de otro tipo necesarios para alcanzar la visión del proyecto.
- Plan de acción 6: Ver Plan de acción 4 del objetivo 2.

Objetivo 2: Tener una comunicación interna y externa eficiente que incremente la reputación positiva de la UPV a nivel nacional e internacional.

- Plan de acción 1: Activación de los órganos colegiados de reputación y comunicación definidos en el Manual de Comunicación (lo que dará lugar a planes anuales de reputación y comunicación).
- Plan de acción 2: Definir un cuadro de mando (conjunto de indicadores que puedan evaluar de forma dinámica la efectividad de las diferentes acciones sobre la reputación y comunicación, y detectar o corregir ineficiencias; integrará: datos de la UPV, datos de rankings internacionales, encuestas a nuestros públicos nacionales e internacionales, etc).
- Plan de acción 3: Determinar la estructura humana y los recursos económicos o de otro tipo necesarios para alcanzar la visión del proyecto.
- Plan de acción 4: Determinar acciones concretas de reputación y comunicación en diferentes líneas:
  - o Interna (por ejemplo: definir acciones formativas en reputación y comunicación para directivos, PAS y PDI; mejorar la comunicación interna, aumentar el sentimiento de pertenencia, contemplar los aspectos diferenciales de todos los Campus,...)
  - o Docencia (por ejemplo: detectar alumni de la UPV que sean profesionales relevantes y docentes de otras universidades que conozcan nuestras virtudes e implicarlos en planes de reputación y comunicación,...)
  - o Investigación (por ejemplo: detectar al PDI relevante de la UPV y a investigadores externos con buenas experiencias en su relación con la UPV e implicarlos en planes de reputación y comunicación,...)
  - o Internacional (por ejemplo: evaluar la reputación internacional de la UPV, mejorar la web en inglés,...)
  - o Responsabilidad Social (por ejemplo: planificar un aumento de participación de la UPV en temas sociales, visibilizar las actuaciones que se realizan,...)



**RE5. Destacar por sus compromisos en materia de responsabilidad social como universidad pública.**

**FICHA DISEÑO PROYECTO ESTRATÉGICO**

<b>Nombre del proyecto</b>
PE5.1.- Eficiencia Universitaria
<b>Reto Estratégico</b>
RE5.- Destacar por sus compromisos en materia de responsabilidad social como universidad pública
<b>Responsable del Reto</b>
Miguel Martínez Iranzo
<b>Responsable del proyecto</b>
Miguel Martínez Iranzo
<b>Requisitos que cubre el proyecto</b>
<p>RQ 2. Ser una organización comprometida con la transparencia y el servicio a la sociedad.  RQ 4. Tener un inventario de todos los recursos disponibles y conocer la eficiencia de su uso.  RQ 5. Plantear un modelo de flexibilidad en el uso de los recursos que permita la redistribución de los mismos para adaptarse al entorno cambiante en el que vivimos y conseguir un mayor equilibrio en las cargas de trabajo, teniendo en cuenta la singularidad de los Campus de Alcoi y Gandia.  RQ 6. Tener un plan de inversión en recursos que permita desarrollar las actividades con la máxima calidad y eficiencia posible.  RQ 7. Desarrollar un modelo de innovación y mejora continua para ir avanzando en la línea de la eficiencia de los recursos.  RQ 9. Tener una organización, procesos y sistemas eficientes.  RQ14: Proponer nuevas fórmulas de gestión universitaria que respondan de manera más eficiente y eficaz a las necesidades del siglo XXI</p> <p>Se decide incluir en este proyecto los aspectos relacionados con el reconocimiento que incluye los siguientes requisitos  RE1:RQ15. Que la excelencia docente sea reconocida adecuadamente  RE1:RQ18. Valorar si el sistema actual de <b>evaluación de la docencia</b> permite ir desde el diagnóstico de los problemas a la implantación de medidas correctoras que aborden las problemáticas detectadas  RE2:RQ14. Que la excelencia investigadora sea reconocida adecuadamente  RE3:RQ9. Valorar adecuadamente los esfuerzos realizados en tareas de transferencia</p>



<p>RE1:RQ14. Que los recursos dedicados a la docencia sean acordes a la calidad que se proporciona. RE2:RQ7. Desarrollar un modelo (instalaciones, plan de investigación, estancias, etc.) adecuado para los estudiantes de doctorado tanto nacionales como internacionales, este modelo debe de incluir la captación de estudiantes brillantes para la realización del doctorado.</p>
<p><b>Actores involucrados en diseño del proyecto</b></p>
<p>Vicerrectorado de Asuntos Económicos y Planificación Vicerrectorado de los Campus e Infraestructuras Gerencia Director de la ETSI Informática Director de Departamento Tecnología de Alimentos Coordinador Institutos Universitarios de Investigación Coordinador de EPIs Secretaría del Consejo Social</p>
<p><b>Visión del Proyecto 2020</b></p>
<p>En el año 2020 la UPV es una organización con estructuras, procesos, sistemas y recursos orientados a dar servicio a sus usuarios internos y externos. Es una organización transparente que conoce los costes y el valor de los procesos y servicios que desarrolla y tiene un sistema reconocido y aceptado de evaluación del desempeño de todo su personal.</p>
<p><b>Objetivos</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar la actual organización estructural de la UPV (académica, de investigación y de gestión), sus procesos, sistemas y recursos (económicos, infraestructuras y personal) para proponer los cambios necesarios para mejorar su eficiencia, calidad y adecuada distribución.</li> <li>2. Desarrollar los sistemas necesarios, complementarios a los existentes, que permitan conocer los costes y el valor de cada actividad/servicio.</li> <li>3. Tener un sistema reconocido y aceptado de evaluación y reconocimiento del desempeño individual de todo su personal.</li> <li>4. Avanzar en el desarrollo de los conceptos de producción y productividad académica, docente e investigadora del PDI de la UPV de cara a una adecuada distribución de sus recursos.</li> <li>5. Desarrollar procedimientos y herramientas que permitan reducir la carga de gestión del PDI.</li> </ol>
<p><b>Medibles y valor objetivo</b></p>
<p>Objetivo 1: Analizar la actual organización estructural de la UPV (académica, de investigación y de gestión), sus procesos, sistemas y recursos (económicos, infraestructuras y personal) para proponer los cambios necesarios para mejorar su eficiencia, calidad y adecuada distribución.</p>



- Indicador 1: Número de cambios estructurales, de procesos, sistemas y recursos propuestos.  
Valor objetivo (2020): 40%.
- Indicador 2: Eficiencia= Valor aportado/coste  
Valor objetivo: 10% de mejora anual sobre el valor del año anterior
- Indicador 3: Eficiencia de cada instalación = Valor aportado/coste.  
Valor objetivo: 10% de mejora anual sobre el valor del año anterior
- Indicador 4: N° de Infraestructuras previstas realizadas/N° de infraestructuras previstas  
Valor objetivo: Cumplimiento anual del 100% del plan de infraestructuras previstas

Objetivo 2: Conocimiento de costes y valor por actividad/servicio.

- Indicador 1: Valor y coste conocido por actividad/servicio  
Valor objetivo (2016): coste 100%.  
Valor objetivo (2018): valor 100%.

Objetivo 3: Mejoras en la evaluación y reconocimiento del desempeño.

- Indicador 1: Tipología del personal (PAS, PDI).  
Valor objetivo (2018): Conjuntamente para el PAS, PDI.

Objetivo 4: Sistema de asignación de recursos basado en la producción y la productividad

- Indicador 1: Producción y Productividad académica, docente e Investigadora.  
Valor objetivo (2020): en el ámbito académico completo.

Objetivo 5: Reducir carga de gestión del PDI

- Indicador 1: Encuesta de satisfacción del PDI de la UPV con respecto a su carga de trabajo de gestión no reconocida  
Valor objetivo (2020): 90%.

### Planes de Acción

Objetivo 1: Analizar la actual organización estructural de la UPV (académica, de investigación y de gestión), sus procesos, sistemas y recursos (económicos, infraestructuras y personal) para proponer los cambios necesarios para mejorar su eficiencia, calidad y adecuada distribución.

- Plan de acción 1: Organización Estructural, procesos, sistemas y recursos: Elaborar una propuesta para la mejora de la estructura, procesos, sistemas y recursos de la organización en el horizonte 2020.
- Plan de acción 2: Plan Director de Infraestructuras: Elaborar una propuesta de configuración



del Campus en el horizonte 2020.

Objetivo 2: Conocimiento de costes y valor por actividad/servicio.

- Plan de acción 1: Completar estudio por parte de la Gerencia y el VAEP según tipología de estructura de la organización.

Objetivo 3: Mejoras en la evaluación y reconocimiento del desempeño.

- Plan de acción 1: Elaborar una propuesta de evaluación y reconocimiento del desempeño y propuesta de mejora.

Objetivo 4: Sistema de asignación de recursos basado en la producción y la productividad

- Plan de acción 1: Elaborar una propuesta de asignación de recursos de la UPV en función de los indicadores de producción y productividad individual y por estructura.

Objetivo 5: Reducir carga de gestión del PDI

- Plan de acción 1: Realizar un mapa de los procesos de gestión que afectan al PDI y realizar una propuesta de mejora.



**FICHA DISEÑO PROYECTO ESTRATÉGICO**

<b>Nombre del proyecto</b>
PE5.2.- Desarrollo de Personas
<b>Reto Estratégico</b>
RE5.- Destacar por sus compromisos en materia de responsabilidad social como universidad pública
<b>Responsable del Reto</b>
Miguel Martínez Iranzo
<b>Responsable del proyecto</b>
Ismael Moya Clemente
<b>Requisitos que cubre el proyecto</b>
<p>RQ8. Tener un plan de acogida para cualquier persona nacional o extranjera que se integre en la organización.</p> <p>RQ12.Desarrollar un modelo organizativo flexible, eficiente, que maximice el valor aportado por cada persona a la organización.</p> <p>RQ13. Desarrollar un modelo que permita a la UPV evolucionar en el ámbito de las personas, donde haya unos planes de carrera adecuados y basados en los méritos.</p> <p>RQ15. Código de Conducta para la contratación de investigadores</p> <p>Se decide incluir en este proyecto los aspectos relacionados con el reconocimiento que incluye los siguientes requisitos:</p> <p>RE1:RQ12. Establecer los mecanismos que favorezcan que el personal de la UPV se forme adecuadamente para mantener los más altos estándares de calidad docente.</p> <p>RE1:RQ15. Que la excelencia docente sea reconocida adecuadamente.</p> <p>RE1:RQ19. Promover la movilidad bidireccional de todos los colectivos de la UPV.</p> <p>RE2:RQ6. Potenciar la movilidad investigadora tanto de personal UPV hacia otras instituciones como al contrario.</p> <p>RE2:RQ12. Establecer los mecanismos que favorezcan que el personal de la UPV se forme adecuadamente para mantener los más altos estándares de investigación.</p> <p>RE2:RQ14. Que la excelencia investigadora sea reconocida adecuadamente.</p> <p>RE2:RQ16. Adhesión a la Carta Europea del Investigador.</p> <p>RE3:RQ9. Valorar adecuadamente los esfuerzos realizados en tareas de transferencia.</p>
<b>Actores involucrados en diseño del proyecto</b>
Vicerrectorado de Asuntos Económicos y Planificación
Vicerrectorado de Ordenación Académica y Profesorado



Gerencia Directora de Área de Recursos Humanos Coordinador Institutos Universitarios de Investigación Director de Departamento Tecnología de Alimentos Director de la ETSI Informática
<b>Visión del Proyecto 2020</b>
En el año 2020 la UPV tiene una organización donde se maximiza y se reconoce el valor aportado por cada persona.
<b>Objetivos</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Evaluar el desempeño y reconocer el esfuerzo realizado por cada persona.</li><li>2. Tener planes de carrera profesional para el personal.</li><li>3. Tener planes de formación para el personal.</li><li>4. Tener planes de acogida para todas las personas que se incorporen a la organización.</li></ol>
<b>Medibles y valor objetivo</b>
Objetivo 1: Evaluar el desempeño y reconocer el esfuerzo realizado por cada persona. <ul style="list-style-type: none"><li>- Indicador 1: Evaluación individualizada de las personas. Valor objetivo (2016): se tendrá un plan de evaluación individualizado para todo el personal. Valor objetivo (2017): todas las personas serán evaluadas individualmente.</li></ul>
Objetivo 2: Tener planes de carrera profesional para el personal. <ul style="list-style-type: none"><li>- Indicador 1: % de personal de la UPV que tiene un plan de carrera definido. Valor objetivo 2020: 98%</li></ul>
Objetivo 3: Tener planes de formación para el personal. <ul style="list-style-type: none"><li>- Indicador 1: Plan de formación. Valor objetivo (2020): 100%.</li><li>- Indicador 2: Personas que reciben formación: cada persona tendrá un mínimo de 20 horas de formación al año.</li></ul>
Objetivo 4: Tener planes de acogida para todas las personas que se incorporen a la organización. <ul style="list-style-type: none"><li>- Indicador 1: Plan de acogida. Valor objetivo (2015): el 50% de las personas que se incorporen a la organización tendrán un plan de acogida.</li></ul>



Valor objetivo (2017): el 100%.

### Planes de Acción

Objetivo 1: Evaluar el desempeño y reconocer el esfuerzo realizado por cada persona.

- Plan de acción 1: Valoración personalizada de la actividad y del desempeño profesional

Objetivo 2: Tener planes de carrera profesional para el personal.

- Plan de acción 1: Plan de carrera profesional

Objetivo 3: Tener planes de formación para el personal.

- Plan de acción 1: Plan de formación

Objetivo 4: Tener planes de acogida para todas las personas que se incorporen a la organización.

- Plan de acción 1: Plan de acogida



**FICHA DISEÑO PROYECTO ESTRATÉGICO**

<b>Nombre del proyecto</b>
PE5.3.- Innovación abierta
<b>Reto Estratégico</b>
RE5.- Destacar por sus compromisos en materia de responsabilidad social como universidad pública
<b>Responsable del Reto</b>
Miguel Martínez Iranzo
<b>Responsable del proyecto</b>
Ángel Ortiz Bas
<b>Requisitos que cubre el proyecto</b>
RQ 7. Desarrollar un modelo de innovación y mejora continua para ir avanzando en la línea de la eficiencia de los recursos.
<b>Actores involucrados en diseño del proyecto</b>
Vicerrectorado de Asuntos Económicos y Planificación
<b>Visión del Proyecto 2020</b>
En el año 2020 la UPV tiene una metodología de innovación abierta desarrollada y se generan proyectos innovadores que ayudan a la mejora radical de la organización.
<b>Objetivos</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tener una metodología probada y exitosa de innovación abierta</li> <li>2. Desarrollar proyectos de innovación abierta que produzcan mejoras en la UPV</li> </ol>
<b>Medibles y valor objetivo</b>
<p>Objetivo 1: Tener una metodología probada y exitosa de innovación abierta</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicador 1: Documento de metodología Valor objetivo: Realizado y aprobado en 2015 y revisado y aprobado cada año.</li> </ul> <p>Objetivo 2: Desarrollar proyectos de innovación abierta que produzcan mejoras en la UPV.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicador 1: Porcentaje de proyectos de innovación abierta realizados con retorno positivo/“% de</li> </ul>



proyectos de innovación abierta realizados.  
Valor objetivo (2015): 43%;  
Valor objetivo (2020): 65%.

### Planes de Acción

Objetivo 1: Tener una metodología probada y exitosa de innovación abierta

- Plan de acción 1: Desarrollar una metodología de innovación abierta para la UPV durante el 2015
- Plan de acción 2: Realizar el seguimiento anual de los proyectos de innovación abierta

Objetivo 2: Desarrollar proyectos de innovación abierta que produzcan mejoras en la UPV.

- Plan de acción 1: Poner en marcha cada año un conjunto de proyectos de innovación abierta que se aprueben a partir de convocatorias abiertas



**FICHA DISEÑO PROYECTO ESTRATÉGICO**

<b>Nombre del proyecto</b>
PE5.4.- Sostenibilidad ambiental
<b>Reto Estratégico</b>
RE5.- Destacar por sus compromisos en materia de responsabilidad social como universidad pública
<b>Responsable del Reto</b>
Miguel Martínez Iranzo
<b>Responsable del proyecto</b>
Salvador López Galarza
<b>Requisitos que cubre el proyecto</b>
<p>RQ 2. Ser una organización comprometida con la transparencia y el servicio a la sociedad.  RQ 4. Tener un inventario de todos los recursos disponibles y conocer la eficiencia de su uso.  RQ 6. Tener un plan de inversión en recursos que permita desarrollar las actividades con la máxima calidad y eficiencia posible.  RQ 7. Desarrollar un modelo de innovación y mejora continua para ir avanzando en la línea de la eficiencia de los recursos.  RQ 9. Tener una organización, procesos y sistemas eficientes.  RQ 11. Continuar con su plan medioambiental y de sostenibilidad.</p> <p>Se decide incluir en este proyecto los aspectos relacionados con el reconocimiento que incluye los siguientes requisitos:  RE1-RQ 12. Establecer los mecanismos que favorezcan que el personal de la UPV se forme adecuadamente para mantener los más altos estándares de calidad docente  RE1-RQ 16. Desarrollar los aspectos que llevan a una formación integral (cultura, deporte, movilidad, relación con empresas, emprendimiento, etc.)  RE2-RQ 12. Establecer los mecanismos que favorezcan que el personal de la UPV se forme adecuadamente para mantener los más altos estándares de investigación  RE3-RQ 3. Difundir adecuadamente los resultados para tener una mejor reputación en la sociedad  RE4-RQ 2. Poner en valor la reputación de la UPV para poder atraer a socios con los que desarrollar investigación, innovación proyectos y estancias de estudiantes y docentes.</p>
<b>Actores involucrados en diseño del proyecto</b>
Director de Área Planificación Estratégica



Dirección Delegada de Eficiencia Energética y Medio Ambiente Miembros Unidad de Medio Ambiente El/ Departamentos/ Centros
<b>Visión del Proyecto 2020</b>
En el año 2020 la UPV es reconocida como una de las Universidades Europeas líder en aspectos relacionados con la sostenibilidad ambiental.  El término sostenibilidad ambiental en la UPV incluye todas las acciones destinadas a la reducción del impacto ambiental de nuestra actividad universitaria, es decir, el control y reducción de los consumos de recursos como energía, agua, combustibles y materiales, y de las generaciones de todo tipo de residuos, vertidos, emisiones atmosféricas y ruido. Este concepto también abarca los aspectos ambientales conocidos como "indirectos" que son la incorporación de criterios ambientales en el currículo y en la investigación, la movilidad y la mejora del comportamiento ambiental de las empresas que trabajan en o para la universidad.
<b>Objetivos</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Ser líderes en gestión ambiental renovando anualmente el certificado EMAS.</li><li>2. Ser una organización energéticamente eficiente superando los objetivos de reducción del consumo de energía de la Estrategia Europea 2020.</li><li>3. Ser una organización destacada en movilidad sostenible.</li><li>4. Ser una organización capaz de medir, reducir y difundir su huella de carbono</li><li>5. Ser una Universidad influyente en su entorno mediante la transmisión de los valores ambientales</li></ol>
<b>Medibles y valor objetivo</b>
Objetivo 1: Ser líderes en gestión ambiental renovando anualmente el certificado EMAS. <ul style="list-style-type: none"><li>- Indicador 1: Renovar el certificado EMAS anualmente Valor objetivo: Superar la auditoría de seguimiento del certificado;</li></ul> Objetivo 2: Ser una organización energéticamente eficiente superando los objetivos de reducción del consumo de energía de la Estrategia Europea 2020. <ul style="list-style-type: none"><li>- Indicador 1: "Reducción del consumo de energía de la UPV por metro cuadrado construido". Valor objetivo: 2020: Reducción del 30% con respecto a 2010</li></ul> Objetivo 3: Ser una organización destacada en movilidad sostenible. <ul style="list-style-type: none"><li>- Indicador 1: "Disponer de un Plan de movilidad sostenible dinámico, evaluando anualmente el cumplimiento de los objetivos".</li></ul>



Valor objetivo: Implantación del Plan de movilidad.

Objetivo 4: Ser una organización capaz de medir, reducir y difundir su huella de carbono

- Indicador 1: Obtención de la Huella de carbono de la UPV  
Valor objetivo: Se establecerán valores objetivos anuales para la reducción de la huella de carbono de la UPV.

Objetivo 5: Ser una Universidad influyente en su entorno mediante la transmisión de los valores ambientales

- Indicador 1: Desarrollo de un proyecto piloto para la transmisión de valores ambientales a la sociedad.  
Valor objetivo: Presentación del tercer proyecto piloto.

#### Planes de Acción

Objetivo 1: Ser líderes en gestión ambiental renovando anualmente el certificado EMAS.+

- Plan de acción 1: Planes Ambientales del Sistema de Gestión Ambiental UPV, que se aprobarán para cada año.

Objetivo 2: Ser una organización energéticamente eficiente superando los objetivos de reducción del consumo de energía de la Estrategia Europea 2020.

- Plan de acción 1: Planes Ambientales del Sistema de Gestión Ambiental UPV, que se aprobarán para cada año.

Objetivo 3: Ser una organización destacada en movilidad sostenible.

- Plan de acción 1: Plan de movilidad sostenible UPV, cuyos objetivos se concretarán anualmente.

Objetivo 4: Ser una organización capaz de medir, reducir y difundir su huella de carbono

- Plan de acción 1: Desarrollo metodológico para el cálculo de la Huella, su aplicación y el establecimiento de objetivos anuales

Objetivo 5: Ser una Universidad influyente en su entorno mediante la transmisión de los valores ambientales

- Plan de acción 1: Recopilación de información sobre las actividades desarrolladas en otras Universidades europeas y españolas respecto a la transmisión de los valores ambientales para la influencia en su entorno.



**FICHA DISEÑO PROYECTO ESTRATÉGICO**

<b>Nombre del proyecto</b>
PE5.5 Compromiso social de la UPV
<b>Reto Estratégico</b>
RE5.- Destacar por sus compromisos en materia de responsabilidad social como universidad pública
<b>Responsable del Reto</b>
Miguel Martínez Iranzo
<b>Responsable del proyecto</b>
Rosa Puchades Pla
<b>Requisitos que cubre el proyecto</b>
RQ 1. Ser conocedora de los retos a los que se enfrenta la sociedad, a los que debe aportar soluciones y respuestas RQ 2. Ser una organización comprometida con la transparencia y el servicio a la sociedad RQ 3. Tener un plan de Responsabilidad Social Universitaria RQ 10. Desarrollar políticas de igualdad, equidad, solidaridad e integración
<b>Actores involucrados en diseño del proyecto</b>
Vicerrectora de Responsabilidad Social y Cooperación Técnico Unidad de Igualdad - VRSC Técnico Centro de Cooperación al Desarrollo Miembro de la Biblioteca General Instituto de Gestión de la Innovación y del Conocimiento
<b>Visión del Proyecto 2020</b>
En el año 2020 la UPV es una universidad reconocida por su transparencia, buen gobierno, ejemplo de apertura e impulsora de la participación. Dispone de un Plan de Responsabilidad Social Universitaria, reflejo de su compromiso con la sociedad. Conocedora de los retos a los que se enfrenta la sociedad del s. XXI, es una universidad capaz de aportar soluciones a los problemas sociales mediante procesos formativos que mejoran las competencias para el desempeño profesional y de aprendizaje para la vida. Destaca por el impulso de los valores del Desarrollo Humano, Igualdad, Cooperación al Desarrollo y el reconocimiento a la diversidad.



## Objetivos

### Objetivo 1. Conocer los retos a los que se enfrenta la Sociedad

El objetivo de la UPV para el 2020 es estar al día de los retos a los que se enfrenta la sociedad. Para ello será necesario participar activamente desde la investigación, la docencia y la extensión universitaria en el debate del desarrollo a nivel local e internacional.

### Objetivo 2. Aportar soluciones a los retos de la Sociedad

El objetivo de la UPV para el 2020 es hacer una creciente, a la vez que constante, aportación a la solución de problemas sociales globales y al Desarrollo Humano. Este objetivo se alcanzará realizando actividades concretas para la comunidad universitaria: en los dos ámbitos centrales de la actividad universitaria - la docencia y la investigación-, y en el personal de administración y servicios, como soporte gestor de la actividad propia de la universidad.

- A. **Investigación:** incrementar la actividad de investigación en proyectos orientados a la solución de proyectos sociales, y la incorporación de la dimensión social en la investigación científica y tecnológica.
- B. **Docencia:** incrementar la docencia de ética, responsabilidad social y cooperación al desarrollo en la UPV
- C. **Personal de Administración y Servicios:** incrementar la incorporación de las competencias en materia de responsabilidad social a la práctica de las funciones del personal.

### Objetivo 3. Ser una organización transparente

Este objetivo se alcanzará a partir de:

- A. Mejorar la posición de la UPV en el ranking de universidades públicas transparentes.
- B. Establecer un canal de comunicación para informar de acciones no éticas o que atenten contra el buen gobierno.
- C. Garantizar el acceso a la información generada en la Universidad mediante un canal de consultas, extendiendo la cultura de la participación en la Universidad.

### Objetivo 4. Estar comprometida con el servicio a la Sociedad

El objetivo de la UPV para el 2020 será adquirir un mayor compromiso con el entorno social. Para ello será necesario desarrollar y consolidar las políticas de cooperación al desarrollo, igualdad, solidaridad, participación y acción social, además de facilitar el diálogo entre la universidad y las organizaciones de la sociedad civil.

### Objetivo 5: Tener un plan de Responsabilidad Social Universitaria respondiendo al conjunto de los retos del PE 5

El objetivo de la UPV para el 2020 es tener implementado el Plan de Responsabilidad Social UPV



## Medibles y valor objetivo

### Objetivo 1. Conocer los retos a los que se enfrenta la Sociedad

- Indicador 1: Participación de la UPV en foros internacionales  
Valor objetivo: en 2016 se habrá participado en 10 foros internacionales sobre desarrollo humano sostenible (Agenda Post-2015, cambio climático, género y desarrollo, pobreza...); en 2018 se habrá incrementado esa participación en un 5% y en 2020 en un 10%.
- Indicador 2: Definición en las actividades de cooperación al desarrollo según la agenda internacional del desarrollo.  
Valor objetivo: en el año 2016 se habrán definido el 50% de las actividades de cooperación universitaria al desarrollo en el marco de los Objetivos de la Agenda de Desarrollo Post 2015; en 2018 el 75% y, en 2020, el 100% de las actividades de cooperación se harán en el marco de los acuerdos nacionales e internacionales en esta materia.

### Objetivo 2. Aportar soluciones a los retos de la Sociedad

- Indicador 1: Abrir una línea de financiación para proyectos orientados a la solución de problemas sociales.  
Valor objetivo: en 2016, financiar 3 proyectos anuales; en 2018 financiar 5 proyectos anuales y en 2020, financiar 10 proyectos.
- Indicador 2: Formar a los investigadores en la dimensión social de los proyectos tecnológicos.  
Valor objetivo: en 2016 el 30% de los estudiantes de doctorado han cursado alguna materia de ética de la investigación, responsabilidad social, o desarrollo humano; en 2018 el 60%, y en 2020 el 100%.
- Indicador 3: Conseguir que en 2020 todos los egresados de la UPV hayan realizado al menos un curso en ética profesional y Responsabilidad Social.  
Valor objetivo: en 2016 el 30% de los estudiantes de grado habrán seguido algún curso de ética profesional, responsabilidad social o Cooperación al desarrollo Humano; en 2018 el 60% y en 2020 el 100%.
- Indicador 4: Conseguir que en 2020 el 50% de los docentes de la UPV hayan participado en actividades que fomenten el desarrollo de las competencias: "responsabilidad profesional", "transversalidad del principio de igualdad" y "reconocimiento a la diversidad y a la multiculturalidad".  
Valor objetivo: en 2016 el 15% de los docentes habrán participado en alguna actividad formativa orientada a alcanzar estas competencias; en 2018 el 30% y en 2020 el 50%.
- Indicador 5: Conseguir que en 2020 todo el Personal de Administración y Servicios de la UPV haya participado en alguna actividad que impulse las competencias: "responsabilidad social", "transversalidad del principio de igualdad" o "ética profesional".  
Valor objetivo: en 2016 el 40% del personal de administración y servicios habrá participado en alguna actividad orientada a alcanzar estas competencias; en 2018 el 60%; y en 2020 el 100%



Objetivo 3. Ser una organización transparente

- Indicador 1: Posición en el ranking de transparencia de las universidades públicas españolas.  
Valor objetivo: colocarnos entre los 10 primeros en 2016 y entre los 5 primeros en 2020.
- Indicador 2: Disponer de un canal de comunicación y cuantificar su efecto.  
Valor objetivo: que esté habilitado en 2016; en 2017 se ofrecerán datos de participación, y en 2018 se darán datos de participación y acciones emprendidas.
- Indicador 3: Extender la cultura de participación desde los principales órganos de gobierno a todas las estructuras universitarias, habilitando un medio de participación abierto a la comunidad universitaria y a la ciudadanía.  
Valor objetivo: que en 2016 tengan abierto el canal los principales órganos de gobierno, y en 2017 se incorporen el resto de estructuras. A partir de 2018 se ofrecerán resultados sobre la participación y acciones derivadas de la misma.

Objetivo 4. Estar comprometida con el servicio a la Sociedad

- Indicador 1: Potenciar la cooperación universitaria al desarrollo.  
Valor objetivo: en 2017, la UPV elabora el plan de cooperación al desarrollo; en 2018 se inicia el desarrollo del plan.
- Indicador 2: Evaluación y revisión el I Plan de Igualdad UPV y de todas las acciones derivadas del mismo.  
Valor objetivo: en 2016, evaluación del I Plan y sus acciones; en 2017 elaboración y aprobación del II Plan; 2018 implementación del II Plan
- Indicador 3: La formación en voluntariado y participación social forma parte de la formación integral del alumnado.  
Valor objetivo: En 2016 se habrá consolidado el itinerario formativo en Cooperación, Responsabilidad Social y Voluntariado como parte de la formación integral del estudiante.
- Indicador 4: Potenciar las relaciones con los organismos internacionales, entidades sociales, ONGD y otras plataformas de la sociedad civil.  
Valor objetivo: en 2016 se habrán incrementado en un 5% los acuerdos con Organismos Internacionales, entidades sociales, ONG y otras plataformas de la sociedad civil en los ámbitos de formación e investigación; en 2018 se habrá incrementado en un 10% y en 2020 en un 15%.
- Indicador 5: Impulsar la formación a lo largo de la vida.  
Valor objetivo: en 2016 se habrá mejorado la gestión interna de la Universidad Sénior; en 2018 se habrá ampliado la actividad de la Universidad Sénior al entorno más próximo.

Objetivo 5: Tener un plan de Responsabilidad Social Universitaria respondiendo al conjunto de los retos del PE 5

- Indicador 1: Desarrollar los trabajos necesarios para la elaboración del Plan de Responsabilidad Social Universitaria según los retos del PE 5 en colaboración con los actores implicados en el mismo.  
Valor objetivo: en 2016 se habrán iniciado los trabajos del estudio diagnóstico previos al Plan; en 2018 se habrá iniciado el diseño del Plan y en 2020 se aprobará el Plan de Responsabilidad Social de la UPV.



## Planes de Acción

### Objetivo 1: Conocer los retos a los que se enfrenta la Sociedad

- Plan de acción 1: Definir actividades en el marco de los objetivos de la Agenda Post 2015 de Naciones Unidas para los próximos 5 años, destinadas a toda la comunidad universitaria y en todos los ámbitos: docencia, investigación y extensión universitaria.

### Objetivo 2: Aportar soluciones a los retos de la Sociedad

- Plan de acción 1: Elaborar la propuesta para potenciar proyectos orientados a la solución de problemas sociales.
- Plan de acción 2: Desarrollar acciones de sensibilización en materia de ética, responsabilidad profesional, igualdad, reconocimiento a la diversidad y a la multiculturalidad, y en cooperación al desarrollo
- Plan de acción 3: Desarrollar nuevos procesos formativos que habiliten en las competencias de ética a los diferentes colectivos de la comunidad universitaria (alumnado de primer y segundo ciclo, PDI y PAS)

### Objetivo 3: Ser una organización transparente

- Plan de acción 1: Realizar de un diagnóstico de la posición actual de la UPV en el ranking de transparencia de las universidades públicas y proponer su mejora para escalar puestos en el mismo
- Plan de acción 2: Implementar un canal de comunicación de acciones no éticas o contrarias al buen gobierno a través de la web. Desarrollo y evaluación del mismo
- Plan de acción 3: Impulsar la cultura de la participación mediante el desarrollo y evaluación de un canal de comunicación para todas las estructuras universitarias, comenzando por los principales órganos de gobierno, para garantizar el acceso a la información generada por la UPV

### Objetivo 4: Estar comprometida con el servicio a la Sociedad

- Plan de acción 1: Iniciar el proceso de redacción del Plan de Cooperación Universitaria al Desarrollo
- Plan de acción 2: Organizar, en el itinerario formativo, la metodología aprendizaje-servicio y la participación social
- Plan de acción 3: Fortalecer e incrementar la relación con los OOII, las ONG, otros actores y otras plataformas de la sociedad civil
- Plan de acción 4: Elaborar el II Plan de Igualdad
- Plan de acción 5: Colaborar con el CFP para la mejor gestión de la Universidad Sénior
- Plan de acción 6: Estudiar la viabilidad de la extensión de la formación de mayores al entorno inmediato

### Objetivo 5: Tener un plan de Responsabilidad Social Universitaria respondiendo al conjunto de los retos del PE 5

- Plan de acción 1: Coordinar el Plan de RSU y colaborar en su elaboración.



**FICHA DISEÑO PROYECTO ESTRATÉGICO**

<b>Nombre del proyecto</b>
PE5.6.- Estrategia UPV 2030
<b>Reto Estratégico</b>
RE6.- Pensar en la UPV del 2030
<b>Responsable del Reto</b>
Miguel Martínez Iranzo
<b>Responsable del proyecto</b>
Miguel Martínez Iranzo
<b>Requisitos que cubre el proyecto</b>
RQ 1. Generar y discutir ideas acerca de cómo debe de ser la UPV en el año 2030. RQ 2. El equipo de trabajo debe de ser multidisciplinar y abierto a una representación amplia externa a la universidad RQ 3. Las ideas generadas deben de ser altamente disruptivas
<b>Actores involucrados en diseño del proyecto</b>
Vicerrectorado de Asuntos Económicos y Planificación  Gerencia  Director de Área de Planificación Estratégica
<b>Visión del Proyecto 2020</b>
En el año 2020 la UPV habrá desarrollado un conjunto de iniciativas a nivel conceptual que alimentarán al siguiente Plan Estratégico y que deben de servir para dar un salto cualitativo a la UPV y situarse como Universidad de referencia absoluta en España en ámbitos de investigación, docencia, transferencia, gestión, alianzas, internacionalización, relación con el entorno e impacto en la sociedad.
<b>Objetivos</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear un equipo de trabajo multidisciplinar con una alta representación externa</li> <li>2. Establecer una dinámica de trabajo que permita la generación de ideas e iniciativas conceptuales de alto impacto en la UPV</li> <li>3. Generar un informe de ideas e iniciativas conceptuales para cada uno de los aspectos enumerados en la Visión</li> </ol>



### Medibles y valor objetivo

Objetivo 1: Crear un equipo de trabajo multidisciplinar con una alta representación externa

- Indicador 1: Número de personas del equipo de trabajo externos a la UPV/Número de personas del equipo.  
Valor objetivo: >50%
- Indicador 2: Número de personas del equipo de trabajo externos a la UPV que representan a entidades privadas/Número de personas del equipo.  
Valor objetivo: >30%

Objetivo 2: Establecer una dinámica de trabajo que permita la generación de ideas e iniciativas conceptuales de alto impacto en la UPV.

- Indicador 1: Número de reuniones presenciales al año.  
Valor objetivo: Al menos una al año.
- Indicador 2: Tener una plataforma que sirva de foro de ideas que se pueda realimentar constantemente por parte de los participantes  
Valor objetivo: Plataforma operativa a final de 2015.

Objetivo 3: Generar un informe de ideas e iniciativas conceptuales para cada uno de los aspectos enumerados en la Visión

- Indicador 1: Número de informes anuales por ámbito de trabajo.  
Valor objetivo: un informe por ámbito de trabajo

### Planes de Acción

Objetivo 1: Crear un equipo de trabajo multidisciplinar con una alta representación externa

- Plan de acción 1: Identificar el equipo de trabajo

Objetivo 2: Establecer una dinámica de trabajo que permita la generación de ideas e iniciativas conceptuales de alto impacto en la UPV

- Plan de acción 1: Crear una plataforma y mecanismos que permitan la colaboración activa de todos los participantes
- Plan de acción 2: Lanzar la primera reunión de trabajo en el año 2015 para establecer la agenda del proyecto y lanzar las iniciativas

Objetivo 3: Generar un informe de ideas e iniciativas conceptuales para cada uno de los aspectos enumerados en la Visión

- Plan de acción 1: Preparar los primeros informes para finales del año 2016



## 5 Anexos

### 5.1 Miembros de la Comisión de Plan Estratégico

Barat Baviera, José Manuel  
Blanes Nadal, Georgina  
Busquets Mataix, Jaime Luis  
Cantó Perelló, Julián  
Capilla Romá, José Esteban  
Capmany Francoy, José  
Corberán Salvador, José Miguel  
Cueto Lominchar, José Luís  
Díaz Cano, José Ricardo  
Fernández Burguete, Sergi  
Fernández Prada, Miguel Ángel  
Figueres Amorós, Emilio  
González Salvador, Alberto  
Haug, Guy Eugène  
Jimenez Molero, Maria Consuelo  
Martínez Iranzo, Miguel Andrés  
Martínez Rubio, Juan Miguel  
Meliá Martí, Elena  
Mira Abad, Aitor  
Miranda Alonso, Miguel Ángel  
Moya Clemente, Ismael  
Ortiz Bas, Ángel  
Salom Ciscar, M<sup>a</sup> Débora  
Torres Cueco, Jorge  
Vendrell Vidal, Eduardo

### 5.2 Participantes en los Equipos de Plan Estratégico

Aguilar Herrando	José
Alcobendas	Pablo
Alemany Lázaro	Cristina
Aparisi Miralles	Antonio



Arrogante Huertas	Belén
Badenes	Luisa
Barat Baviera	José Manuel
Bellver Navarro	Carmen
Blanes Nadal	Georgina
Blanes Noguera	Juan Francisco
Boquera Matarredona	María
Boria Esbert	Vicente Enrique
Busquets Mataix	Jaime
Capilla Romá	José E.
Carot Sierra	José Miguel
Casamayor Ródenas	Juan Carlos
Cerdá Hernández	María Rosa
Cháfer Bixquert	Teresa
Chiralt Boix	Amparo
Cidad Vila	Ana
Claver Campillo	Josep A.
Coll Arnau	Salvador
Conejero Casares	José Alberto
Conesa Cegarra	Fernando Javier
Corberán Salvador	José Miguel
Crespo Lorente	Alfonso
Cueto Lominchar	Jose Luis
Dahoui Obón	José Mariano
Díaz Cano	José Ricardo
Díez Ruano	José Luis
Duato Marín	José Francisco
Escardino	Adrián
Esteban Chapapría	Vicent
Estellés Palanca	Margarita
Estruch Fuster	Alicia
Fargueta Cerdá	Fernando
Fernández Burguete	Sergio
Fernández Prada	Miguel Á.
Ferrer Riquelme	Alberto
Figueres Amorós	Emilio
Fornés Mifsud	Clara
García	Ana-Cruz



García Fenoll	Marina
García Fornes	Ana
Gil Gil	Carmina
Gómez	Paquita
Gómez Torres	María Llanos
González Salvador	Alberto
Haug	Guy
Iza Martínez	M <sup>a</sup> José
Jordá Such	Carmen
López Belenguer	Gonzalo
López Galarza	Salvador
López Pellicer	Manuel
López Sibien	Mónica
Lozano Aguilar	José Félix
Martí Barranco	Cristina
Martinez	Alicia
Martínez Alzamora	Fernando
Martínez de Juan	José Luis
Martínez Iranzo	Miguel Andrés
Martínez Rubio	Juan Miguel
Marzal Sorolla	José Antonio
Mateu Arce	Amparo
Meliá Martí	Elena
Millet Roig	José
Miranda Alonso	Miguel Ángel
Montesinos Sanchís	Patricio
Moya Clemente	Ismael
Muñoz Sánchez	Álvaro
Navarro Aljibe	Salvador Francisco
Onaindía de la Rivaherrera	Eva
Orozco Messana	Javier
Ortiz Bas	Ángel
Pascual Amorós	Juan José
Pastor Soriano	José Vicente
Pérez García	José Antonio
Pérez Gómez	Antonio
Pérez Guillot	Cristina
Peris Manguillot	Alfredo



Poler Escoto	Raúl
Primo Millo	Jaime
Puchades Pla	Rosa
Ribes Giner	Gabriela
Ribes Llopes	Inmaculada
Ripoll Soler	Carlos
Rodrigo Aliaga	M <sup>a</sup> Carmen
Romero Llop	Roberto
Saíz Rodríguez	Fco. Javier
Salom Ciscar	M <sup>a</sup> Débora
Sansano del Castillo	Irene
Server Izquierdo	Ricardo
Simó Ten	José Enrique
Soler Soriano	Francisco Javier
Torres Cueco	Jorge
Vendrell Vidal	Eduardo
Vivancos Ramón	M <sup>a</sup> Victoria
Zurano Conches	Luis

### 5.3 Equipo Social

Dada la importancia actual de las redes sociales y su gran influencia en las decisiones del día a día, independientemente del carácter de las mismas, no se podía dejar de contar con la ingente cantidad de ideas que nos pueden hacer llegar los diferentes colectivos en los que revierte la actividad de nuestra universidad. Por ello, hemos contado con la participación de diferentes medios y redes que a continuación detallamos:

MEDIOS DE COMUNICACIÓN	
Página web	<a href="http://www.upv.es/contenidos/PLAN2020/">http://www.upv.es/contenidos/PLAN2020/</a>
UPV TV informativos	<a href="http://www.upv.es/pls/oreg/rtv_web.ProgFicha?p_id=1&amp;p_idioma=v&amp;p_cap_id=49633">http://www.upv.es/pls/oreg/rtv_web.ProgFicha?p_id=1&amp;p_idioma=v&amp;p_cap_id=49633</a>
Twitter	<a href="https://twitter.com/UPV/status/487573952257343488">https://twitter.com/UPV/status/487573952257343488</a>
Facebook	<a href="https://www.facebook.com/UPV/posts/10152669408188273">https://www.facebook.com/UPV/posts/10152669408188273</a>
Google+	<a href="https://plus.google.com/b/105521210783964525071/+UPV/posts/VtV8zfLLX1p">https://plus.google.com/b/105521210783964525071/+UPV/posts/VtV8zfLLX1p</a>
LinkedIn	<a href="https://www.linkedin.com/company/upv">https://www.linkedin.com/company/upv</a>
Userveice	<a href="http://upv.uservice.com/">http://upv.uservice.com/</a>

El análisis del impacto en las redes sociales durante los meses en los que se han planteado las diferentes propuestas del contenido del plan estratégico hasta enero de 2015 ha sido el siguiente:

MENSAJE	MEDIO	URL	LECTURAS
¿Quieres mejorar la UPV? ¿Ser escuchado/a? Te invitamos a participar en la elaboración del Plan Estratégico 2015-2020 <a href="http://i-upv.info/1tNgpWz">http://i-upv.info/1tNgpWz</a>	Twitter	<a href="https://twitter.com/UPV/status/471532328607838208">https://twitter.com/UPV/status/471532328607838208</a>	≈ 2500
Todavía estás a tiempo. Entra en la web del Plan Estratégico de la UPV y deja tu opinión <a href="http://i-upv.info/1nhz5JJ">http://i-upv.info/1nhz5JJ</a>	Twitter	<a href="https://twitter.com/UPV/status/478809504424136704">https://twitter.com/UPV/status/478809504424136704</a>	2289
Ya podéis opinar sobre retos ( <a href="http://i-upv.info/1m051A3">http://i-upv.info/1m051A3</a> ) y elementos estratégicos ( <a href="http://i-upv.info/1jjohOh">http://i-upv.info/1jjohOh</a> ), parte del Plan estratégico UPV 2020	Twitter	<a href="https://twitter.com/UPV/status/487573952257343488">https://twitter.com/UPV/status/487573952257343488</a>	3387
Encara ets a temps. Entra en la web del Pla estratègic de la UPV i deixa la teua opinió <a href="http://i-upv.info/1ozohMo">i-upv.info/1ozohMo</a>	Twitter	<a href="https://twitter.com/UPV/status/479179410495774720">https://twitter.com/UPV/status/479179410495774720</a>	2622
Plan estratégico UPV 2020: opina sobre retos ( <a href="http://i-upv.info/1m051A3">http://i-upv.info/1m051A3</a> ) y elementos estratégicos ( <a href="http://i-upv.info/1jjohOh">http://i-upv.info/1jjohOh</a> )	Twitter	<a href="https://twitter.com/UPV/status/488967463674318849">https://twitter.com/UPV/status/488967463674318849</a>	2228
@UPV invita a todos sus miembros a opinar y	Twitter	<a href="https://twitter.com/CPInnovacion/status/47227884319437209">https://twitter.com/CPInnovacion/status/47227884319437209</a>	≈ 2905



sugerir propuestas para la elaboración de su Plan Estratégico 2015-2020 <a href="http://ow.ly/3l8FfU">http://ow.ly/3l8FfU</a>	(RT)	<a href="#">6</a>	
¿Quieres opinar o sugerir sobre el próximo Plan Estratégico de la @upv? Puedes hacerlo aquí <a href="http://upv.uservoice.com">http://upv.uservoice.com</a>	Twitter (RT)	<a href="https://twitter.com/PegasusUPV/status/473404363957092353">https://twitter.com/PegasusUPV/status/473404363957092353</a>	≈ 2914
Estamos elaborando el Plan Estratégico UPV 2020 y queremos contar con vuestra opinión: <a href="http://upv.uservoice.com">http://upv.uservoice.com</a>	Twitter (RT)	<a href="https://twitter.com/FcoMoraUPV/status/491543718626095105">https://twitter.com/FcoMoraUPV/status/491543718626095105</a>	≈ 3077
Proyectos Estratégicos que formarán parte del Plan UPV 2015-2020: Opina y Sugiere <a href="http://i-upv.info/1yUEXqF">http://i-upv.info/1yUEXqF</a>	Twitter	<a href="https://twitter.com/UPV/status/553162906452627456">https://twitter.com/UPV/status/553162906452627456</a>	2171
<a href="http://i-upv.info/1yUEXqF">http://i-upv.info/1yUEXqF</a> Ya puedes conocer y opinar sobre los Proyectos Estratégicos que formarán parte del Plan estratégico UPV 2015-2020:	Twitter	<a href="https://twitter.com/UPV/status/544764289673101312">https://twitter.com/UPV/status/544764289673101312</a>	2896
Ya puedes conocer y opinar sobre los Proyectos Estratégicos que formarán parte del Plan estratégico UPV 2015-2020: <a href="http://i-upv.info/1yUEXqF">i-upv.info/1yUEXqF</a>	Twitter	<a href="https://twitter.com/UPV/status/546643838690160642">https://twitter.com/UPV/status/546643838690160642</a>	2718
Seguimos trabajando en el nuevo Plan Estratégico 2020 de la UPV: >>>>>> <a href="http://upv.uservoice.com">http://upv.uservoice.com</a> Recuerda que puedes participar en su elaboración exponiendo tu opinión y valorando las sugerencias ya realizadas. ¡Ahora es el momento! Más información: <a href="http://www.upv.es/contenidos/PLAN2020/index.html">http://www.upv.es/contenidos/PLAN2020/index.html</a>	Facebook	<a href="https://www.facebook.com/215487248272/posts/10152888267518273">https://www.facebook.com/215487248272/posts/10152888267518273</a>	1139
Ya podéis opinar sobre los retos ( <a href="http://i-upv.info/1m051A3">http://i-upv.info/1m051A3</a> ) y elementos estratégicos ( <a href="http://i-upv.info/1jiohOh">http://i-upv.info/1jiohOh</a> ) que formarán parte del Plan estratégico UPV 2020.	Facebook	<a href="https://www.facebook.com/215487248272/posts/10152669408188273">https://www.facebook.com/215487248272/posts/10152669408188273</a>	4994
Ajuda'ns a millorar la UPV. Entra en la web del Pla estratègic i deixa la teua opinió, aporta suggerències o vota les propostes fetes per altres usuaris.	Facebook	<a href="https://www.facebook.com/215487248272/posts/10152612534213273">https://www.facebook.com/215487248272/posts/10152612534213273</a>	1781
Vols millorar la UPV? T'oferim un canal per a fer-ho. Estem treballant en el nou Pla Estratègic UPV 2020 i hem llançat una pàgina en la qual s'ofereix l'opció d'opinar i suggerir en les diverses fases de creació del nou Pla. No solament pots votar i opinar sobre propostes realitzades per la CPE, sinó també sobre les realitzades per altres usuaris, a més de poder realitzar els teus propis suggeriments, que al seu torn podran ser votats. Ajuda'ns a ser millors! Anima't i participa-hi! <a href="http://i-upv.info/TYVCTw">http://i-upv.info/TYVCTw</a>	Facebook	<a href="https://www.facebook.com/215487248272/posts/10152563697413273">https://www.facebook.com/215487248272/posts/10152563697413273</a>	1716
La UPV invita a todos sus miembros y a la sociedad en general a opinar y sugerir propuestas para la elaboración de su Plan Estratégico 2015-2020: <a href="http://i-upv.info/1tNgpWz">http://i-upv.info/1tNgpWz</a> >> <a href="http://upv.uservoice.com">http://upv.uservoice.com</a>	Facebook	<a href="https://www.facebook.com/215487248272/posts/10152557940928273">https://www.facebook.com/215487248272/posts/10152557940928273</a>	1891
Ya podéis conocer y opinar sobre el contenido de los Proyectos Estratégicos que formarán parte del Plan estratégico UPV 2015-2020: Opina y Sugiere <a href="http://i-upv.info/1yUEXqF">http://i-upv.info/1yUEXqF</a> (Más información en Plan Estratégico: <a href="http://i-upv.info/1A1NB0t">http://i-upv.info/1A1NB0t</a> )	Facebook	<a href="https://www.facebook.com/UPV/posts/10153056935313273">https://www.facebook.com/UPV/posts/10153056935313273</a>	5038



Plan estratégico UPV 2020: opina sobre retos ( <a href="http://i-upv.info/1m051A3">http://i-upv.info/1m051A3</a> ) y elementos estratégicos ( <a href="http://i-upv.info/1jiohOh">http://i-upv.info/1jiohOh</a> )	LinkedIn	<a href="https://www.linkedin.com/company/upv">https://www.linkedin.com/company/upv</a> (15/07) sin enlace directo	4484
Seguimos trabajando en el nuevo Plan Estratégico 2020 de la UPV: >>>>>>> <a href="http://upv.uservoice.com">http://upv.uservoice.com</a> Recuerda que puedes participar en su elaboración exponiendo tu opinión y valorando las sugerencias ya realizadas. ¡Ahora es el momento! Más información: <a href="http://lnkd.in/d26T6dQ">http://lnkd.in/d26T6dQ</a>	LinkedIn	<a href="https://www.linkedin.com/company/upv">https://www.linkedin.com/company/upv</a> (7/10) sin enlace directo	3307
Seguimos trabajando en el nuevo Plan Estratégico 2020 de la UPV: >>>>>>> <a href="http://upv.uservoice.com">http://upv.uservoice.com</a> Recuerda que puedes participar en su elaboración exponiendo tu opinión y valorando las sugerencias ya realizadas. ¡Ahora es el momento! Más información: <a href="http://lnkd.in/d26T6dQless">http://lnkd.in/d26T6dQless</a>	LinkedIn	<a href="https://www.linkedin.com/edu/school?id=12242">https://www.linkedin.com/edu/school?id=12242</a> (13/10)	≈ 11000
Ya podéis conocer y opinar sobre el contenido de los Proyectos Estratégicos que formarán parte del Plan estratégico UPV 2015-2020: 🐦 Opina y Sugiere <a href="http://i-upv.info/1yUEXqF">http://i-upv.info/1yUEXqF</a> 🐦 (Más información en Plan Estratégico: <a href="http://i-upv.info/1A1NB0t">http://i-upv.info/1A1NB0t</a> )	LinkedIn	<a href="https://www.linkedin.com/edu/school?id=12242">https://www.linkedin.com/edu/school?id=12242</a> 16/12	≈ 11500
Plan estratégico UPV 2020: opina sobre retos ( <a href="http://i-upv.info/1m051A3">http://i-upv.info/1m051A3</a> ) y elementos estratégicos ( <a href="http://i-upv.info/1jiohOh">http://i-upv.info/1jiohOh</a> )	Google+	<a href="https://plus.google.com/b/105521210783964525071/+UPV/posts/VtV8zfLLX1p">https://plus.google.com/b/105521210783964525071/+UPV/posts/VtV8zfLLX1p</a>	≈ 300
Ya podéis conocer y opinar sobre el contenido de los Proyectos Estratégicos que formarán parte del Plan estratégico UPV 2015-2020: Opina y Sugiere <a href="http://i-upv.info/1yUEXqF">http://i-upv.info/1yUEXqF</a> (Más información en Plan Estratégico: <a href="http://i-upv.info/1A1NB0t">http://i-upv.info/1A1NB0t</a> )	Google+	<a href="https://plus.google.com/b/105521210783964525071/+UPV/posts/54Gfx3iUaEQ">https://plus.google.com/b/105521210783964525071/+UPV/posts/54Gfx3iUaEQ</a>	≈ 300
<a href="#">Plan Estratégico UPV</a> Opina y sugiere sobre los Retos y Elementos Estratégicos que formarán parte del Plan Estratégico UPV 2020. (+ noticia)	Página web	<a href="http://www.upv.es/noticias-upv/noticia-6598-plan-estrategic-es.html">http://www.upv.es/noticias-upv/noticia-6598-plan-estrategic-es.html</a>	716
<a href="#">Plan Estratégico UPV 2020</a> La UPV invita a todos sus miembros y a la sociedad en general a opinar y sugerir propuestas para la elaboración de su Plan Estratégico 2015-2020 (+ noticia)	Boletín	<a href="http://www.upv.es/noticias-upv/noticia-6775-plan-estrategic-es.html">http://www.upv.es/noticias-upv/noticia-6775-plan-estrategic-es.html</a>	63
[Acceso a la web desde la portada de la UPV] 	Página web	<a href="http://www.upv.es">http://www.upv.es</a> (enlace <a href="http://upv.uservoice.com/forums/247826-general/category/91394-proyectos-estrat%C3%A9gicos">http://upv.uservoice.com/forums/247826-general/category/91394-proyectos-estrat%C3%A9gicos</a> )	



El 13 de mayo de 2014, se lanzó la herramienta “uservice” con la finalidad de dar a conocer y recabar de los distintos grupos de interés (comunidad universitaria y sociedad en general) opiniones, sugerencias y propuestas acerca de los aspectos y contenidos del PE UPV 2020.

La primera publicación fue la de la misión, visión y valores de las que se obtuvieron un total de 41 votos.

Comentario publicado	Votos
<p><u>Valores de la UPV</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creemos y ponemos en práctica los valores de la honradez, la integridad, la igualdad, la equidad, la solidaridad y la integración.</li> <li>• Desarrollamos nuestra actividad con profesionalidad y autoexigencia – pero también con creatividad, dinamismo y espíritu innovador– desde una perspectiva internacional.</li> <li>• Buscamos la satisfacción de nuestros usuarios a la vez que hacemos un uso eficiente de los recursos que gestionamos y rendimos cuentas a la sociedad de una manera transparente.</li> <li>• Y practicamos un gobierno universitario que fomenta la participación de los diferentes colectivos</li> </ul>	23
<p><u>Visión de la UPV</u></p> <p>"En 2020 la Universitat Politècnica de València es una institución moderna, innovadora y eficiente que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dispone de una oferta de formación estructurada, de calidad y orientada a las necesidades de la sociedad</li> <li>- Desarrolla una investigación relevante y de impacto</li> <li>- Transfiere sus resultados a nivel nacional e internacional</li> <li>- Es considerado un socio estratégico para universidades e instituciones a nivel global</li> <li>- Y destaca por sus compromisos en materia de responsabilidad social como Universidad pública"</li> </ul>	13
<p><u>Misión de la UPV</u></p> <p>La Universitat Politècnica de València forma a personas, investiga y genera conocimiento y competencias con calidad, rigor, capacidad crítica y ética en los ámbitos de la ciencia, la tecnología, el arte y la empresa, con el objetivo de impulsar el desarrollo integral de las personas y contribuir al progreso tecnológico, económico y</p>	5



**cultural en la sociedad.**

Paralelamente se fueron recibiendo comentarios y sugerencias de diversa índole sobre aspectos a tener en cuenta por parte de la Comisión del plan estratégico. Dicha comisión iba valorando el tratamiento de las mismas con la posibilidad de incluirlos en el contenido del futuro plan estratégico. Para ello, se catalogaban en varios estados:

- En revisión: Ideas pendientes de catalogar por parte del equipo de proyecto del plan estratégico.
- Planificadas: Ideas que ya estaban contempladas en los documentos borrador de la Comisión del plan estratégico.
- Cerradas: Ideas que quedaban fuera del alcance de la definición de un Plan estratégico pero interesantes a tratar por parte de las correspondientes Unidades/ Servicios de la UPV. Por lo que eran cerradas y remitidas a la unidad responsable correspondiente para su valoración.
- Sin categorizar: Ideas planteadas desde la Comisión del Plan estratégico para su valoración, opinión,...

**DESGLOSE IDEAS**

<i>ESTADO</i>	<i>Nº Ideas</i>
<i>En revisión</i>	5
<i>Planificadas</i>	22
<i>Cerradas con comentario remitido</i>	11
<i>Sin categorizar (Publicadas SEPQ:M,V y V, Elementos y retos estratégicos, Proyectos estratégicos )</i>	6



A continuación, se detalla el desglose de las sugerencias y comentarios recibidos a través de la herramienta uservoice:

IDEAS "EN REVISIÓN"		
SUGERENCIA	VOTOS RECIBIDOS	SEGUIDORES
Viure la nostra universitat en valencià	529	191
Garantizar la docencia en la lengua que entienda el alumno	181	67
Plan de Política Lingüística y multilingüismo	21	6
A l'apartat de valors de la UPV (Sustituir "fomenta" por "asegura")	14	5
Sistema de informació i compartició d'equipament universitari	10	4

IDEAS "PLANIFICADA"		
SUGERENCIA	VOTOS RECIBIDOS	SEGUIDORES
Una universidad que enseñe a pensar y no a repetir información	108	42
¿Los profesores de la UPV saben dar clase?	60	27
Eco-Campus	47	20
Planes de estudio ÚTILES	44	23
Asignaturas en inglés	38	17
Mayor esfuerzo en ahorro energético entre todos	32	14
El carácter estratégico de las acciones de cooperación al desarrollo	29	15
Nuevos profesores de excelencia científica	18	10



Supervisar las comisiones de elaboración de planes de estudio	16	10
Mejorar la integración de todas las titulaciones con las mejores empresas nacionales respectivamente	15	9
Garantir els drets col·lectius dels estudiants	15	7
Plan de reclutamiento de estudiantes destacados en Bachiller	11	7
Elegir bien la carrera universitaria	11	7
Ampliación medidas conciliación y certificación en norma efr 3000	9	3
Bossa de treball retribuït / Bolsa de trabajo retribuido	7	3
Mecanismos para la mejora continua de las delegaciones de alumnos	7	3
Introducir aspectos de seguridad y salud de la comunidad universitaria, incluso de manera transversal en los nuevos planes de estudio	6	4
Fomentar las video clases y los Poli medias	5	3
Las competencias no se generan	2	2
Fomentar el emprendimiento	2	2

#### IDEAS "CERRADAS"

SUGERENCIA	VOTOS RECIBIDOS	SEGUIDORES
Robos de bicis - tolerancia 0	80	32
Panel de llegada de autobuses	31	16
Servicio de captación y admisiones de alumnos	27	12



Adquisición de una masa forestal en la que realizar trabajos selvícolas y experiencias	13	6
Promoure l'esport a la UPV	9	3
Wifi abierto	6	2
Universitat accessible les 24 hores	4	2
Deporte en el horario laboral	3	3
Incluir deportes de contacto	3	1
Usuarios o personas	1	1
Disociar la figura del PDI en personal docente (PD) y personal investigador (PI)	1	1

## 5.4 Metodología detallada

La responsabilidad del desarrollo metodológico para el diseño del nuevo Plan Estratégico UPV2020 (PEUPV2020) fue asignada al Vicerrectorado de Asuntos Económicos y Planificación; y estas tareas se realizaron en el Área de Planificación Estratégica.

Desde un punto de vista del diseño del Plan Estratégico, este se ha basado en tres pilares fundamentales:

1. Las personas que han participado en el desarrollo del PEUPV2020
2. La información y el conocimiento disponible
3. La metodología de trabajo

## Grupos de Trabajo

Independientemente de la estrategia que se siga en una organización, sólo tendrá la posibilidad de ser efectiva, si se pone en marcha y si cambia los comportamientos de las personas que forman la organización. Para cambiar esos comportamientos es necesario que las personas conozcan la estrategia.



Y para conocerla la mejor manera es participar en su diseño. Esta es una de las causas por las que en el proceso de diseño de la estrategia de la Universitat Politècnica de València (UPV) se ha intentado involucrar al máximo de personas posibles. Otro aspecto importante de la estrategia de una organización es que es importante conocer tanto la propia organización como el ámbito en el que desarrolla sus actividades. Ese conocimiento aporta opciones para poder decidir, y esa es otra de las bases de la estrategia, alguien sigue una estrategia cuando decide entre diversas opciones, si no hay elección no hay estrategia. La participación de personal de la UPV y personal externo en los distintos grupos de trabajo ha permitido barajar distintas opciones, tomar decisiones y plantear estrategias.

Con estos planteamientos era necesario configurar los distintos grupos de trabajo para desarrollar el Plan Estratégico UPV2020 (PEUPV2020). La experiencia en el Plan Estratégico anterior y el propio sistema de gobierno de la UPV hizo que uno de esos grupos fuese la Comisión de Plan Estratégico (CPE). El 6 de marzo de 2014 se aprobó por parte del Consejo de Gobierno la creación de la Comisión del Plan Estratégico de la Universitat Politècnica de València, cuya misión era la de elaborar el Plan Estratégico de la UPV para el periodo 2015-2020. En esta Comisión están representados todos los grupos de interés de la UPV así como personal externo a la propia Universidad.

Adicionalmente a la CPE, se consideró que era interesante involucrar a otros grupos de personas que tuviese también amplia experiencia en el ámbito universitario y que pudiesen aportar visiones y planteamientos que se debatiesen en la CPE. Estos grupos se han ido configurando de acuerdo al nivel de detalle que iba alcanzando el PEUPV2020. Así por ejemplo, en las primeras fases donde se definieron los conceptos más estratégicos, fue normal la participación de los miembros del equipo de gobierno de la UPV y en fases de mayor nivel de detalle participaron otras muchas personas expertas en cada uno de los puntos a desarrollar. Estos son los llamados equipos de plan estratégico.

Incluso con la amplia participación en los equipos de plan estratégico, esto sólo suponía una parte pequeña de la comunidad UPV, era necesario por lo tanto crear algún equipo adicional para implicar a más personas. Esto se abordó con el equipo social. La idea fue desarrollar un portal web (<http://www.upv.es/contenidos/PLAN2020/indexc.html>) donde además de toda la información sobre el plan estratégico se pudiese opinar y sugerir ideas por parte de cualquier usuario. Además, se permitía votar las propuestas introducidas tanto por la CPE como por otros usuarios. Este planteamiento ha permitido que cientos de personas hayan podido analizar y participar en la elaboración del PEUPV2020.

## Información y conocimiento disponible

La búsqueda de información acerca de iniciativas, estudios, estadísticas, etc. en los ámbitos de la docencia, la investigación, la transferencia de tecnología, la legislación, el emprendimiento, la colaboración, la innovación, la internacionalización, el empleo, la colaboración, la sostenibilidad, la responsabilidad corporativa, etc. Es un paso necesario antes de comenzar un plan estratégico. En un mundo donde a la importancia del impacto local se une la necesidad de tener un impacto global es



necesario conocer las iniciativas tanto locales como internacionales e intentar intuir hacia donde se debe de dirigir la organización. El análisis de esta información ha servido para poder plantear diversas alternativas en las discusiones que se han tenido entre todos los grupos de trabajo. Una amplia muestra de la información analizada aparece en el anexo sobre documentos de referencia.

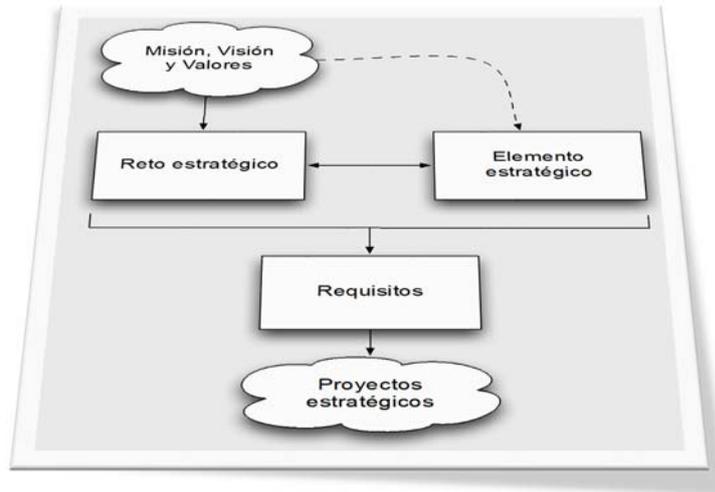
A esta información, se ha unido el conocimiento que todas y cada una de las personas que han participado en el diseño del PEUPV2020 han aportado, tanto desde el punto de vista metodológico como funcional. En las distintas reuniones de los grupos de trabajo ha sido posible combinar conocimiento “visionario” con conocimiento “operativo”, resultando de la combinación de ambas iniciativas ambiciosas pero realistas.

## Metodología

Una vez definidos los equipos de trabajo y analizada la información, era necesario comenzar con el trabajo del diseño del plan estratégico UPV 2020.

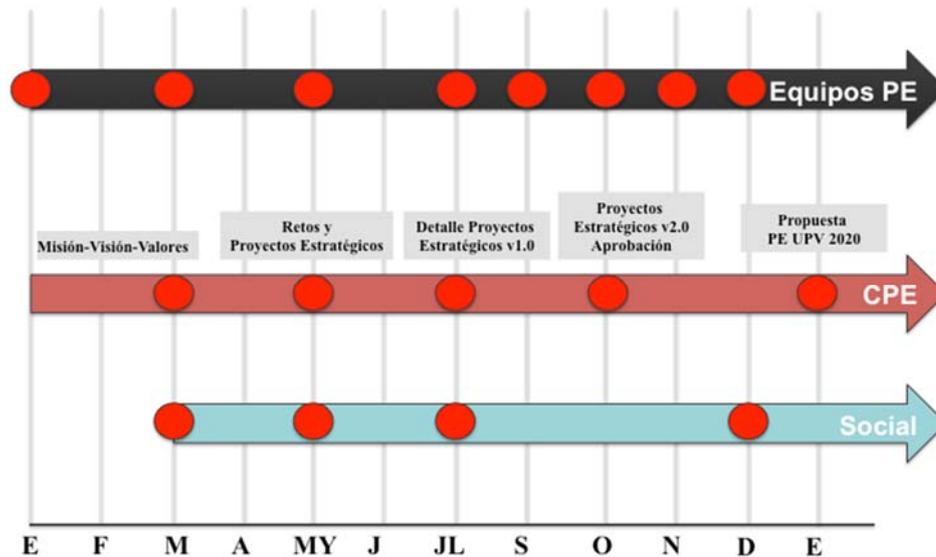
Existen numerosas metodologías para el diseño de planes estratégicos, la que se ha utilizado en este caso está basada en la experiencia de los integrantes del equipo de proyecto, el ámbito en el que opera la Universitat Politècnica de València, la propia UPV con sus elementos distintivos, el instante temporal en el que se comienza a realizar el plan estratégico y las previsiones que se tienen a futuro.

Todo ello lleva a decidir que el Plan Estratégico de la UPV 2020 debe componerse de los siguientes elementos:



- Misión, como respuesta a la pregunta ¿a qué nos dedicamos?
- Visión, como respuesta a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser en el año 2020?
- Valores, entendidos como aquellos aspectos que sirven para guiar el comportamiento y acciones de las personas que forman la UPV.
- Retos estratégicos, ámbitos en los que la UPV se va a focalizar con el objetivo de alcanzar una situación determinada en un horizonte temporal y que le permitirá alcanzar su visión.
- Elementos estratégicos, aspectos que ayudan a que puedan concretar, focalizar y medir el progreso de la institución a lo largo del desarrollo del plan estratégico. Éstos se complementan con los retos estratégicos.
- Requisitos estratégicos, aspectos que deben de hacerse realidad para alcanzar los retos estratégicos. Estos requisitos deben definirse teniendo en cuenta los retos estratégicos y los elementos estratégicos.
- Proyectos Estratégicos, estructura de objetivos, planes de acción, equipos y recursos para conseguir que se cumplan los requisitos.

Con esta estructura de elementos constituyentes del plan estratégico se definió un cronograma de trabajo de los diferentes equipos implicados en el desarrollo del Plan Estratégico 2015-2020 y los hitos que se debían de desarrollar.



El esquema de las acciones a realizar, los documentos generados y los equipos involucrados para la definición de cada conjunto de conceptos estratégicos aparece en la siguiente figura.



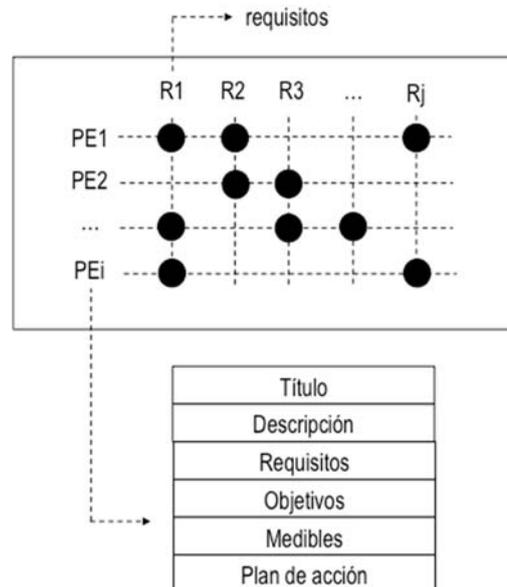


A continuación se explica esta figura para los conceptos de Misión, Visión y Valores.

Se realiza una reunión entre un equipo de plan estratégico, en este caso el equipo de gobierno, y el equipo de proyecto; y se genera un documento de trabajo con los conceptos de misión, visión y valores para la CPE. Este documento se envía a la CPE con antelación a la reunión CPE para su análisis.

Se produce la reunión de la CPE donde el equipo de proyecto presenta el documento de trabajo y se discute con la CPE, de esta discusión se realiza un acta con las propuestas de la CPE sobre los conceptos de misión, visión y valores. Esta acta es analizada por el equipo de proyecto y se manda a la CPE para su validación. Una vez validada la propuesta, esta pasa a ser la propuesta inicial de misión, visión y valores de la CPE y se publica dicha información en la web del plan estratégico (<http://www.upv.es/contenidos/PLAN2020/indexc.html>) y en las diferentes redes sociales, para que el equipo social la analice y haga sus propuestas. Esas propuestas se consolidan por parte del equipo de proyecto y se pasan a la CPE. La CPE trabaja junto con el equipo de proyecto su propuesta inicial y las propuestas del equipo social y se genera la propuesta final de los conceptos de misión, visión y valores.

Por el número de equipos y personas implicadas, también se explica cómo se ha realizado el esquema para la elaboración de los Proyectos Estratégicos. En este caso, una vez se tuvo el acta de la 2ª reunión de la CPE en la que se definieron los Retos Estratégicos, Elementos estratégicos y Requisitos estratégicos, se definieron los responsables de los Retos Estratégicos. Esta responsabilidad recayó sobre cinco miembros del Equipo de Gobierno. A partir de aquí y junto con el equipo de proyecto se propuso un listado de Proyectos Estratégicos que cubriesen de una forma ordenada los requisitos planteados, se definió una ficha para cada proyecto y se definió un responsable de cada proyecto.



El equipo de proyecto se reunió con cada responsable de proyecto estratégico para explicar en detalle el proyecto y cómo se debía de abordar la fase de elaboración del proyecto estratégico. En este caso, el planteamiento fue que el responsable de proyecto crease un equipo (incluido en lo que se ha denominado Equipo de Plan Estratégico) de personas expertas en el tema del proyecto estratégico en cuestión. El objetivo era completar aquellos apartados de la ficha que se debían de desarrollar. En concreto, visión del proyecto, objetivos, medibles y valor objetivo, y planes de acción.

Cada equipo de proyecto estratégico se reunió en varias ocasiones generando la ficha de proyecto estratégico. El conjunto de fichas de proyectos estratégicos se presentó a la CPE en su primera versión en la tercera reunión de la CPE.

Este mismo esquema se ha repetido para el resto de la sesiones.

La CPE ha mantenido cinco reuniones:

1. 27 de Marzo de 2014. Propuesta inicial de Misión, Visión y Valores
2. 20 de Mayo de 2014. Propuesta final de Misión, Visión y Valores. Propuesta inicial de retos, elementos estratégicos y requisitos estratégicos
3. 14 de Julio de 2014. Propuesta final de retos, elementos y requisitos estratégicos y Propuesta inicial de proyectos estratégicos
4. 30 de Octubre de 2014. Segunda Propuesta de proyectos estratégicos
5. 15 de enero de 2015. Propuesta final de Proyectos estratégicos.



El resultado final de estas reuniones se encuentra en el apartado 3. Plan Estratégico UPV2020 del documento que el lector tiene en sus manos.

Para la puesta en marcha del Plan Estratégico UPV2020, el primer aspecto a tener en cuenta es que, en general un Plan Estratégico de una institución del tamaño y complejidad de la Universitat Politècnica de València necesita de la priorización de los proyectos estratégicos definidos. Esta priorización debe atender al menos a aspectos como la importancia para la institución de cada proyecto estratégico en un contexto temporal, el impacto de los resultados del proyecto y los recursos (personas, recursos económicos, tiempo,...) necesarios para llevar a cabo cada Proyecto Estratégico. Este será el primer paso a realizar.

Una vez priorizados los proyectos, definidos sus responsables y asignados los recursos para su correcta ejecución llegará la fase de la puesta en marcha de cada uno de ellos.

Cada Proyecto Estratégico tiene sus objetivos, sus planes de acción y sus indicadores y después de la priorización, su responsable, equipo de trabajo, presupuesto e hitos, estos serán los elementos que permitirán el seguimiento del Plan Estratégico UPV 2020. Este seguimiento se hará con una periodicidad anual.

Los resultados del seguimiento pueden dar paso a posibles modificaciones para la mejora de los Proyectos Estratégicos, siempre teniendo en cuenta los Retos y la Visión establecida por la Universitat Politècnica de València y los aspectos externos que puedan influir en la ejecución del Plan Estratégico.

Desde el Vicerrectorado de Asuntos Económicos y Planificación se dará soporte a todas las actividades mencionadas anteriormente.

## 5.5 Documentos de referencia

Los documentos de referencia se estructuran en los siguientes apartados:

Normas

Legislación

Textos

Webs consultadas



## NORMAS

AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación) (2002): Norma española UNE 157000:2002 Criterios generales para la elaboración de proyectos. Madrid. AENOR.

AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación) (2007): Norma española UNE 157601:2007 Criterios generales para la elaboración de proyectos de actividades. Madrid. AENOR.

EFQM (European Foundation for Quality Management, EFQM) (1998) Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, fundada por los presidentes de las catorce mayores compañías europeas. Modelo de calidad EFQM

ISO (Organización Internacional de Normalización) (1987): Norma internacional ISO 690/1987. Documentación. Referencias bibliográficas. Contenido, forma y estructura.

ISO (Organización Internacional de Normalización) (1997): Norma internacional ISO 690-2/1997. Referencias bibliográficas sobre documentos electrónicos.

UNE 157001/2002 "Criterios generales para la elaboración de proyectos (2002).

UNE 157601/2007 Criterios generales para la elaboración de proyectos de actividades (2007).



## LEGISLACIÓN

Constitución Española de 1978 aprobada por las Cortes en sesiones plenarias del Congreso de los Diputados y del Senado celebradas el 31 de octubre de 1978; ratificada por el pueblo español en referéndum de 6 de diciembre de 1978, y sancionada por S.M. el Rey ante las Cortes el 27 de diciembre de 1978. (BOE núm. 311 de 29.12.1978).

Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común que establece y regula las bases del régimen jurídico, el procedimiento administrativo común y el sistema de responsabilidad de las Administraciones Públicas (BOE núm. 285 de 27.11.1992).

Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público donde se regula el Régimen jurídico del personal al servicio de las administraciones públicas. (BOE núm. 89 de 13.04.2007).

Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades (BOE núm. 307 de 24.12.2001).

Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades (BOE núm. 89 de 13.04.2007).

Orden EDU/903/2010, de 8 de abril, por la que se establecen las bases reguladoras de la concesión de ayudas de los subprogramas integrantes del Programa Campus de Excelencia Internacional y se establece el procedimiento para otorgar la calificación de Campus de Excelencia Internacional y para suscribir convenios con las Comunidades Autónomas en el ámbito de este Programa (BOE núm. 89 de 13.04.2010)

Orden CIN/1934/2010, de 7 de julio, por la que se establecen las bases reguladoras de las subvenciones a iniciativas de I+D+i y Transferencia de Conocimiento a través del Programa INNOCAMPUS, en el marco del Programa Campus de Excelencia Internacional. (BOE núm. 172 de 16.07.2010).



## TEXTOS

BRYAN, Lowell L. (2002). Just-in-time strategy for a turbulent world. The McKinsey Quarterly 2002, Special Edition. McKinsey & Company.

CALIFORNIA INSTITUTE OF TECHNOLOGY. (2011). Caltech. A year of firsts. Pasadena, California.

CARNEGIE MELLON UNIVERSITY 2008. (2008). Strategic Plan. Pittsburgh.

CENTRO DE FORMACIÓN PERMANENTE. (Octubre de 2013). Memoria del Curso 2012-2013. Universitat Politècnica de València. Valencia.

COMISIÓN DE EXPERTOS PARA LA REFORMA DEL SISTEMA UNIVERSITARIO ESPAÑOL. (12-feb-2013). Informe sobre la Propuesta para la reforma y Mejora de la Calidad y Eficiencia del Sistema Universitario Español.

CRUE I+D. Comisión Sectorial de I+D. (27 de octubre de 2011). La Internacionalización como factor clave para las Universidades Emprendedoras. XIX JORNADAS DE INVESTIGACIÓN DE LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS. Ministerio de Educación. Málaga.

DOBBS, Richard; LESLIE, Keith and MENDONCA, Lenny T. (2005). Building the healthy corporation. McKinsey & Company.

EFFICIENCY AND MODERNISATION TASK GROUP. (September 2011). Efficiency and effectiveness in higher education: A report by the Universities UK Efficiency and Modernisation Task Group. Universities UK. London.

EMBID IRUJO, A. "Autonomía y Competitividad de las Universidades". Studia XXI. Fundación Europea Sociedad y Educación. Madrid

EUROPEAN COMMISSION. (2008). Higher Education Governance in Europe. Policies, structures funding and academic staff. Eurydice European Unit. Brussels, Belgium

EUROPEAN COMMISSION. (20 september 2011). An Eu Strategy for modernising higher education – Questions and Answers. Brussels, Belgium.

EUROPEAN COMMISSION. (20 september 2011). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Brussels, Belgium.

EUROPEAN COMMISSION. (June 2013). Improving the quality of teaching and learning in Europe's higher education institutions. Brussels, Belgium.

EUROPEAN COMMISSION. (June 2013). Improving the quality of teaching and learning in Europe's higher education institutions. Luxembourg: Publications Office of the European Union.



E U A member ship consultation. (2013). Internationalisation in European higher education: European policies, institutional strategies and EUA support. European University Association asbl. Brussels, Belgium.

FORAY, Dominique; GODDARD, John; GOENAGA BELDARRAIN, Xabier; LANDABASO, Mikel; MCCANN, Philip; MORGAN, Kevin; NAUWELAERS, Claire and ORTEGA-ARGILÉS, Raquel. (May 2012). Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation (RIS 3). Smart Specilisation Platform. European Commission. Brussels, Belgium.

FUNDACIÓN 1º DE MAYO. (2014). Por un modelo social de Universidad frente a las propuestas Neoliberales de Mercantilización. Colección Informes, núm: 94. Madrid.

HOLLANDERS, Hugo and ES-SADKI, Nordine. (2013). Innovation Union Scoreboard 2013. European Commission. Brussels, Belgium.

HOLCOMBE, Lee; ERISMAN, Wendy and SNYDER, Blanca. (November 2009). Reading Packet the Cost Efficiency Study Areas. Higher Education Policy Institute. Austin, Texas.

IT Services manages the university's central information technology infrastructure. IT Service strategic plan. Stanford University. Stanford, California.

JACKSON, Sarah. (30 March 2013). Making The Best Better UK Research and Innovation More efficient and effective for the global economy Report for Department of Business, Innovation and Skills.

MARCELLÁN ESPAÑOL, Francisco. "La estrategia Universidad 2015: ¿Marcando un rumbo?". Studia XXI. Fundación Europea Sociedad y Educación. Madrid

METNICK, David; CONDELL, Greg and HOWARD, Mark. (2013). "Achieving New Efficiencies in Higher Education. Accenture.

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y COMPETITIVIDAD. (2012). Estrategia Española de Ciencia y Tecnología y de Innovación 2013-2020. Gobierno de España. Madrid.

MOURSHED, Mona; PATEL, Jigar and SUDER Katrin. (January 2014). Education to Employment: Getting Europe's Youth into work. Mckinsey & Company.

SANDS, Timothy D. (15 December 2012). Governance Report. Purdue University. Indiana.

STRATEGY COMMITTEE ETH ZURICH. (October 2011). Strategic orientation. ETH Zurich. Zurich, Switzerland.

VIDAL, Javier. "La Universidad Informal". Studia XXI. Fundación Europea Sociedad y Educación. Madrid

VILALTA, Josep A. "La tercera Misión Universitaria. Innovación y Transferencia de Conocimientos en las Universidades Españolas". Studia XXI. Fundación Europea Sociedad y Educación. Madrid.



#### WEBS CONSULTADAS

Efficiency Exchange. Case Study: Equipment Sharing (<http://www.encyexchange.ac.uk/wp-content/uploads/Kit-Catalogue-Loughborough-University-case-study.pdf>).

Estrategia Española de Ciencia y Tecnología y de Innovación 2013-2020 ([http://www.idi.mineco.gob.es/stfls/MICINN/Investigacion/FICHEROS/Políticas\\_I+D+i/Resumen\\_Ejecutivo\\_Estrategia\\_Espanola\\_01022013.pdf](http://www.idi.mineco.gob.es/stfls/MICINN/Investigacion/FICHEROS/Políticas_I+D+i/Resumen_Ejecutivo_Estrategia_Espanola_01022013.pdf))

Institute-wide Task Force on the Future of MIT Education Preliminary Report November 21, 2013 ([http://web.mit.edu/future-report/TaskForceOnFutureOfMITEducation\\_PrelimReport.pdf](http://web.mit.edu/future-report/TaskForceOnFutureOfMITEducation_PrelimReport.pdf)).

Plan Estratégico Universidad Carlos III de Madrid ([http://www.uc3m.es/ss/Satellite/UC3MInstitucional/es/TextoMixta/1371206865377/Plan\\_estrategico](http://www.uc3m.es/ss/Satellite/UC3MInstitucional/es/TextoMixta/1371206865377/Plan_estrategico))

Plan Estratégico Universidad de Jaén ([http://www10.ujaen.es/sites/default/files/users/planeuja/IIPEUJA\\_0.pdf](http://www10.ujaen.es/sites/default/files/users/planeuja/IIPEUJA_0.pdf)).

Plan Estratégico Universidad del País Vasco ([https://consejosocial.files.wordpress.com/2010/07/plan-pdf-2011-2014\\_v6-final1.pdf](https://consejosocial.files.wordpress.com/2010/07/plan-pdf-2011-2014_v6-final1.pdf)).

Plan Estratégico Universitat Politècnica de València (<http://www.upv.es/entidades/SEPQ/infoweb/sepq/info/U0553827.pdf>).

Programa electoral Francisco Mora Mas. Universitat Politècnica de València ([http://www.upv.es/eleccions2013/FM/Programa\\_cast.pdf](http://www.upv.es/eleccions2013/FM/Programa_cast.pdf)).

Temas candentes de la universidad española 2013 ([http://www.pwc.es/es\\_ES/es/publicaciones/sector-publico/assets/temas-candentes-universidad-esp.p](http://www.pwc.es/es_ES/es/publicaciones/sector-publico/assets/temas-candentes-universidad-esp.p))