

COGO2022/07.178



UNIVERSITAT
Miguel Hernández

SECRETARIA GENERAL

NOTIFICACIÓ D'ACORD

Acord d'aprovació del Pla estratègic 2022-2025 i horitzó 2030 de la Universitat Miguel Hernández

Vista la proposta que formula el rector d'aquesta universitat, **el Consell de Govern, reunit en la sessió ordinària de 28 de juny de 2022, ACORDA per unanimitat:**

Aprovar el Pla estratègic 2022-2025 i horitzó 2030 de la Universitat Miguel Hernández d'Elx, en els termes reflectits en el document adjunt al present acord.

Fet que comuniqui perquè en prenguen coneixement i tinga els efectes que pertoquen.

NOTIFICACIÓN DE ACUERDO

Acuerdo de aprobación del Plan Estratégico 2022-2025 y Horizonte 2030 de la Universidad Miguel Hernández

Vista la propuesta que formula el rector de esta universidad, **el Consejo de Gobierno, reunido en sesión ordinaria de 28 de junio de 2022, ACUERDA por unanimidad:**

Aprobar el Plan Estratégico 2022-2025 y Horizonte 2030 de la Universidad Miguel Hernández de Elche, en los términos reflejados en el documento adjunto al presente acuerdo.

Lo que comunico para su conocimiento y efectos oportunos.

Signat electrònicament per:/Firmado electrónicamente por:
M. Mercedes Sánchez Castillo
SECRETÀRIA GENERAL

Edificio Rectorado y Consejo Social
Campus de Elche. Avda. de la Universidad s/n – 03202 Elche
c. electrónico: secretaria.general@umh.es

Página 1 de 1



Código Seguro de Verificación(CSV): PFUMHNjRiNDVjZjctYjkyMS0
Copia auténtica de documento firmado digitalmente. Puede verificar su integridad en <https://sede.umh.es/csv>
Firmado por MARIA MERCEDES SANCHEZ CASTILLO el día 2022-07-05



PLAN ESTRATÉGICO 2022–2025 Y HORIZONTE 2030

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE

JUNIO 2022



Elaborado en colaboración con:



Índice

1. Presentación.....	3
2. La UMH hoy, la UMH del futuro	4
2.1. La UMH hoy.....	4
2.2. La UMH del futuro	7
3. Misión, Visión y Valores de la UMH	9
3.1. Misión	9
3.2. Visión.....	9
3.3. Valores.....	10
4. Bases del Plan Estratégico	13
4.1. ¿Por qué y para qué un Plan Estratégico?	13
4.2. Cimientos del Plan Estratégico	15
4.3. Estructura del Plan Estratégico	16
5. Ejes, Objetivos y Líneas Estratégicas	18
Eje 1: Formación para el futuro y Bienestar del Estudiantado	19
Eje 2: Excelencia en la investigación y democratización del conocimiento...	21
Eje 3: Contribución de valor a la sociedad	22
Eje 4: Responsabilidad social y calidad en la gobernanza y gestión	23
6. Anexos	24
ANEXO I	24
Metodología de elaboración del Plan Estratégico.....	24
ANEXO II: Acciones del Plan Estratégico	27
Eje 1: Formación para el futuro y Bienestar del Estudiantado	27
Eje 2: Excelencia en la investigación y democratización del conocimiento...	33
Eje 3: Contribución de valor a la sociedad	35
Eje 4: Responsabilidad Social y calidad en la gobernanza y la gestión.....	37
ANEXO III: Listado de Siglas	40



1. Presentación

El Plan Estratégico de la Universidad Miguel Hernández de Elche (UMH) 2022–2025 recoge los valores éticos y principios rectores que marcarán el rumbo de nuestra institución durante los próximos cuatro años, ampliando el horizonte a 2030 para entroncarlo a su vez con la Responsabilidad Social Universitaria y la Agenda 2030 de Naciones Unidas. Este documento se ha construido a través de amplias consultas a todos los estamentos de la comunidad universitaria: profesorado y personal investigador, personal de administración y servicios, estudiantado y alumni, y es fruto de la reflexión y el debate realizado en el seno de la Comisión interdisciplinar del Plan Estratégico creada al efecto.

Con su puesta en marcha, la UMH se compromete a implementar en estos cuatro años acciones para potenciar la formación y el bienestar del estudiantado, y su futura empleabilidad. También, apostamos por la investigación y la transferencia del conocimiento, como medio para tener un planeta más sostenible desde el punto de vista medioambiental, una sociedad más justa, equitativa e inclusiva. Todo ello, a través de un buen gobierno y gestión eficiente.

El desarrollo de estos ejes fundamentales nos permitirá a todos aunar esfuerzos y trabajar en una misma dirección para que la UMH alcance las más altas cotas de excelencia académica e investigadora, al tiempo que trabaja, desde la responsabilidad institucional, por el bienestar de la sociedad de nuestro entorno y los principales desafíos del mundo actual.

Quiero agradecer a todos los que han participado en este proceso el trabajo, la ilusión y el empeño que han puesto para aunar sensibilidades y plasmar el sentir común en este documento.

Asimismo, invito a toda la comunidad universitaria a hacer vuestro este proyecto y, al igual que habéis hecho en estos 25 años, contribuir con vuestro esfuerzo e ilusión a que la UMH siga siendo una de las mejores universidades del país.

Juan José Ruiz Martínez

Rector de la Universidad Miguel Hernández de Elche



2. La UMH hoy, la UMH del futuro

2.1. La UMH hoy

La UMH) es una universidad joven, creada en 1996, lo que determina buena parte de sus rasgos distintivos, como la orientación a la **innovación**, la creatividad, el emprendimiento y la flexibilidad para adaptarse al cambio. Somos asimismo una universidad con un sólido compromiso con la **sostenibilidad** en su sentido más amplio -social, medioambiental y económica-.

Con sede central en Elche, cuenta con campus en Altea, Orihuela y Sant Joan d'Alacant. Esto facilita acercar la docencia y la investigación a distintas localidades de nuestra provincia, permitiéndonos ser una universidad estrechamente vinculada al territorio, capaz de captar y adaptarse a las necesidades de la sociedad.

Somos una universidad centrada en las personas. En el ámbito de la docencia, nuestro modelo educativo apuesta por una **formación integral**, que no se centra sólo en la transmisión de conocimientos, sino también de capacidades, habilidades transversales e interpersonales y valores éticos. Porque no sólo formamos futuros/as profesionales, sino que, por encima de todo, formamos personas; ciudadanos y ciudadanas que van a iniciar o consolidar una vida profesional en un entorno complejo y cambiante.

La **centralidad en las personas** es también un valor fundamental de cara a nuestro equipo humano, el personal docente, investigador y de gestión que es, junto con nuestro estudiantado, el principal valor de la UMH.

Esta filosofía, unida al hecho de ser una universidad relativamente pequeña y estructurada en distintos campus, hace que la vida en la UMH se caracterice por la **cercanía**: cercanía entre personas, entre profesorado y estudiantado, entre facultades y empresas, entre la universidad y la sociedad para la que trabaja.

La apuesta por la **equidad** y la valoración de la **diversidad** profundizan y aportan riqueza al valor humano de nuestra universidad. En paralelo, nuestra amplia política de becas (más del 30% de nuestro estudiantado recibe apoyo económico) pretende reforzar la UMH como una universidad inclusiva y equitativa,

La UMH en cifras

Estos son algunos datos de nuestra universidad:

- 14.176 estudiantes en estudios oficiales y formación continua.
- 1.184 PDI y 570 PAS.
- 75 edificios con una superficie total de 274.000 m2 distribuidos en 4 campus.
- 7 Facultades y dos Escuelas Politécnicas Superiores
- 6 Institutos de Investigación, 27 Departamentos y 13 Centros de Investigación
- 26 grados y 2 dobles grados
- 51 másteres oficiales. 17 dobles títulos internacionales.
- Escuela de Doctorado con 13 programas
- 569 convenios con universidades internacionales y 519 con universidades españolas
- 5.718 personas inscritas en cursos de verano y de invierno, cursos de idiomas y aulas de la experiencia.
- Presupuesto 2022: 122.451.551,38 €



que trabaja día a día por “no dejar a nadie atrás”, tal y como así versa la Agenda 2030 de Naciones Unidas.

A través de nuestra **vinculación al territorio** se despliegan multitud de iniciativas conjuntas con distintos actores sociales (administraciones públicas, empresas, colegios e institutos, ONG). Este hecho facilita también que la docencia esté vinculada a la realidad laboral, aportando numerosas oportunidades para el aprendizaje fuera del aula y permitiendo altas tasas de empleabilidad de nuestro estudiantado. Nuestras líneas de colaboración con el entorno se articulan de forma directa desde la UMH y a través de las actividades de la Fundación Universitas Miguel Hernández. La **Fundación** tiene como objetivo promover la interacción entre la Universidad y el mundo empresarial, y contribuir al desarrollo económico, social y cultural del entorno; entre otros ámbitos de trabajo, gestiona el Parque Científico y el Centro de Idiomas.

El clima de cercanía y familiaridad que disfrutamos en la UMH convive con una fuerte apuesta por la **internacionalización** y la movilidad de nuestro estudiantado y nuestro equipo humano. Tenemos abiertos 569 convenios con 434 universidades, 141 de las cuales están fuera del espacio europeo. Además, contamos con 519 convenios con universidades españolas para el intercambio de estudiantes. La actividad internacional no sólo se despliega en la docencia, sino también en la investigación, a través de múltiples proyectos de colaboración, así como en iniciativas híbridas, como la cooperación y el voluntariado internacional en Latinoamérica y en África, especialmente a través de nuestra sede en Ruanda. Entre otros ejemplos, destacamos la participación de la UMH como miembro del proyecto **Universidad Europea para el Cerebro y la Tecnología Neurotech^{EU}**, en consorcio con ocho universidades de distintos países. Este proyecto, que recoge las máximas principales de la Estrategia Europea para las Universidades, formará profesionales destinados a la investigación, la gestión y la asistencia de los trastornos cerebrales asociados al envejecimiento.

En el ámbito de la **investigación**, somos una universidad de vanguardia, que destaca por la calidad de su producción intelectual, así como por la innovación de sus proyectos. Los diferentes rankings españoles (Ranking CYD, U-Ranking y Observatorio IUNE) nos posicionan entre las 10 universidades más productivas en investigación, en base a criterios como fondos de investigación captados, publicaciones/PDI, número de tesis/PDI, publicaciones en *open access*, entre otros.

Carácter UMH

En la UMH enseñamos, aprendemos e investigamos, como en todas las universidades del mundo. Pero algunas cosas aquí son, o las hacemos de forma especial, con lo que podríamos llamar el “**Carácter UMH**”. Estos son algunos rasgos que nos caracterizan:

- Joven, innovadora y creativa
- Centrada en las personas
- Inclusiva y comprometida con la sociedad
- Verde y comprometida con el medioambiente
- Emprendedora y comprometida con el desarrollo económico sostenible
- Vinculada a lo local y abierta a lo global
- Dinámica
- Escenario para el crecimiento personal, profesional, intelectual y social de nuestra comunidad universitaria



Queremos generar conocimientos que den respuesta a las necesidades de la sociedad, que se transfieran y que sirvan de puente para la creación de empleo. Desde 2008 contamos con un Parque Científico que nos ha consolidado durante los 10 últimos años entre las tres primeras universidades españolas en creación de *spin-offs*, habiendo creado hasta la fecha 130 empresas, entre *spin-offs* y *start-ups*. El ecosistema de nuestro Parque Científico está formado por empresas con un alto componente tecnológico y científico, que innovan en *hubs* punteros en campos como la ingeniería, la salud, el agroambiental, el biotecnológico o el cultural.

Fuera de las aulas y los laboratorios, desplegamos una variada gama de actividades formativas extracurriculares, y de actividades sociales, culturales y deportivas para dinamizar la **vida universitaria**. El estudiantado, el personal de la UMH y la sociedad alicantina pueden disfrutar de propuestas como conciertos, exposiciones, concursos, talleres, competiciones deportivas y un largo etcétera de actividades que convierten nuestros campus en escenarios para la convivencia, el ocio, la salud y la creatividad.

Para gestionar toda nuestra actividad -docente, investigadora, de emprendimiento, social- nos guiamos por dos compromisos fundamentales: la **Calidad** y la **Responsabilidad Social**. El compromiso con la calidad fue nuclear ya en la creación de la UMH, lo que nos ha convertido en una de las universidades de España con una mayor y mejor trayectoria en la garantía de la calidad. Y entendemos que la calidad debe no solo medirse en base a sistemas técnicos de certificación, sino también valorarse a la luz de las necesidades y los problemas reales de nuestra sociedad, de nuestros Grupos de Interés y del medioambiente; pensando no sólo en el presente, sino también pensando en el futuro. Por ello, nuestra Responsabilidad Social ha venido consolidándose en los últimos años y se ha reforzado con el compromiso con la Agenda 2030 de Naciones Unidas y sus Objetivos de Desarrollo Sostenible.



2.2. La UMH del futuro

Para la elaboración de este **Plan Estratégico**, hemos desarrollado un amplio proceso de diagnóstico, análisis y reflexión sobre nuestro presente y nuestro futuro; el más directo, el de la propia UMH, y también el de nuestro entorno local y global. Esto nos ha llevado a actualizar nuestra **Misión, Visión y Valores**, y a elaborar un Plan Estratégico adecuado para los próximos años, y con la mirada en el medio y largo plazo -de ahí el concepto *Horizonte 2030*-. En este apartado compartimos contigo algunas ideas clave, y en los próximos apartados te presentamos nuestros nuevos documentos rectores.

Vivimos en un entorno caracterizado por dos palabras clave: VUCA e insostenibilidad. Nuestra sociedad afronta un futuro marcado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad (VUCA). Y, al mismo tiempo, cada día tenemos más evidencias científicas de los graves problemas económicos, sociales y medioambientales que van a seguir surgiendo debido a la situación de insostenibilidad que hemos creado en el planeta.

Pensar en cómo será la UMH del futuro implica no sólo pensar en qué universidad queremos ser en los próximos años, sino también pensar en cómo queremos que sea ese futuro en el entorno local y global en el que existimos y para el que trabajamos. Y, en base a nuestra Responsabilidad Social, implica también pensar en cómo vamos a contribuir a la construcción de ese futuro que queremos.

Ante dicha doble característica del entorno -VUCA e insostenibilidad-, la UMH se ha comprometido a ser capaz en los próximos años de:

- a) Identificar megatendencias, analizar los problemas y necesidades que conllevarán, y elaborar respuestas ágiles ante los cambios y los retos sociales.
- b) Poner nuestro trabajo al servicio de la construcción proactiva de un futuro mejor.

En el siguiente recuadro resumimos estas ideas:

¿Qué futuro queremos?

Nos gustaría vivir en un mundo sostenible, en el más amplio sentido del término. Compartimos el planteamiento que hace la Agenda 2030 de las Naciones Unidas para alcanzar un modelo de sociedad basado en las 5P:

Personas: Una sociedad inclusiva y equitativa.

Planeta: Poner la protección medioambiental en el centro de cualquier actividad humana.

Prosperidad: Un modelo económico sostenible que no tenga como objetivo exclusivo la generación de beneficios, sino de bienestar.

Paz: Sociedades pacíficas, sin ningún tipo de violencia, donde las instituciones protegen a la ciudadanía y son transparentes en su gestión.

Alianzas (partnership): Un mundo hecho para todas y todos de forma colectiva, donde la competencia se sustituya por la cooperación y las alianzas.



¿Cómo podemos contribuir a construirlo?

¿Qué podemos aportar?

El **futuro** es el resultado de nuestras acciones del pasado y del presente, y todas las instituciones y personas somos, en mayor o menor grado, corresponsables.

Por nuestra parte, creemos que podemos aportar a construir ese futuro que queremos a través de:

- Un desempeño personal y colectivo basado en nuestros valores éticos: corresponsabilidad, calidad, innovación y apertura.
- Una oferta educativa de calidad y adaptada a las nuevas necesidades de la sociedad y el medioambiente.
- Una formación integral para ciudadanas/os preparados para el entorno VUCA y la construcción de una sociedad sostenible.
- Una docencia flexible, que facilite la adquisición de conocimientos a todas las personas, sea cual sea su situación personal o su ubicación geográfica, a través de modelos de docencia tanto presenciales, como híbridos y 100% online.
- Una investigación de calidad centrada en los temas/problemas que preocupan a la sociedad.
- La inmediata transferencia del conocimiento generado a todos los actores sociales para que puedan hacer uso de él.
- La transversalización de la Responsabilidad Social Universitaria en todos los ámbitos y misiones de la UMH.
- La contribución proactiva a la sostenibilidad medioambiental, económica y social, y a la Agenda 2030 de Naciones Unidas, desde la docencia, la investigación, la gestión interna y las relaciones con la sociedad.



3. Misión, Visión y Valores de la UMH

Durante el proceso de elaboración del Plan Estratégico, hemos revisado la Misión, Visión y Valores para adaptarlas al presente y al futuro.

3.1. Misión

La UMH está al servicio de la sociedad realizando formación superior, investigación y transferencia de conocimiento, y prestando servicios de calidad para satisfacer las expectativas y demandas de la sociedad.

Está comprometida con la formación integral, innovadora y ética de su estudiantado, estimulando el desarrollo profesional y la capacidad emprendedora de las personas que integran su comunidad universitaria. Forma parte de su misión colaborar activamente en el desarrollo social, económico, cultural y medioambiental.

La singularidad de sus cuatro campus, la oferta cultural, extracurricular y las oportunidades de internacionalización ofrecen una experiencia universitaria rica, diversa, inclusiva, con visión global y, a la vez, cercana y familiar.

3.2. Visión

La UMH quiere ser una universidad de **calidad y excelencia**, con prestigio internacional en el ámbito de la formación, investigación, transferencia de conocimiento, la gestión y la contribución al desarrollo económico y sociocultural bajo un modelo de Desarrollo Sostenible. Seguiremos siendo una universidad **socialmente responsable**, basada en valores éticos, principios de eficiencia presupuestaria y vinculada al territorio, que fomente la promoción de estilos de vida saludables, la equidad, el respeto a la diversidad, y la conservación del medio ambiente.

Para ello, la UMH quiere ser reconocida por:

- ⊙ Ser una universidad de excelencia, facilitadora de entornos de aprendizaje estimulantes, creativos, cooperativos y críticos. Nuestros estudios deben adaptarse continuamente a las necesidades de la sociedad, avanzando en la aplicación y uso de las tecnologías de la información y la comunicación con una apuesta firme por la formación permanente y el aprendizaje a lo largo de la vida.
- ⊙ Ser una universidad referente en investigación de excelencia acreditada, que contribuya de forma tangible a resolver los problemas y retos de la sociedad local y global.
- ⊙ Ser un agente social que lidere la adaptación a los cambios que plantea el futuro, de forma innovadora, creativa y acorde con los principios de la sostenibilidad.



- ⦿ Ser un escenario de crecimiento personal, de desarrollo colectivo y de cuidado mutuo para todas las personas integrantes de la comunidad universitaria.

3.3. Valores

Nuestro trabajo descansa en cuatro grandes principios éticos, que caracterizan la cultura organizacional de nuestra universidad, representan cómo somos y orientan nuestra actuación como una brújula. Nuestros valores fundamentales son: la **corresponsabilidad**, la **calidad**, la **innovación** y la **apertura**.



Cada principio ético se concreta en una serie de valores y compromisos de actuación:



Corresponsabilidad

- La **responsabilidad** individual y grupal en el desempeño de nuestro trabajo.
- La **corresponsabilidad** ante los retos sociales, económicos y medioambientales, mediante la aplicación rigurosa de los principios de la Responsabilidad Social Universitaria orientada a realizar una contribución activa al Desarrollo Sostenible.
- El sólido compromiso con el **respeto** a la diversidad de las personas que integran la comunidad universitaria, en base a principios de igualdad, equidad e inclusión.





Calidad

- El **compromiso con la excelencia**, entendida como el máximo nivel de calidad en nuestro trabajo, y medida en base a la eficacia, la eficiencia y la satisfacción del estudiantado y otros Grupos de Interés, aspirando a ser un modelo de referencia.
- La **integridad institucional y la transparencia** en la gestión y la rendición de cuentas.
- La **mejora continua y el aprendizaje organizacional**, mediante procesos continuados de formación y evaluación abordados con espíritu autocrítico.



Innovación

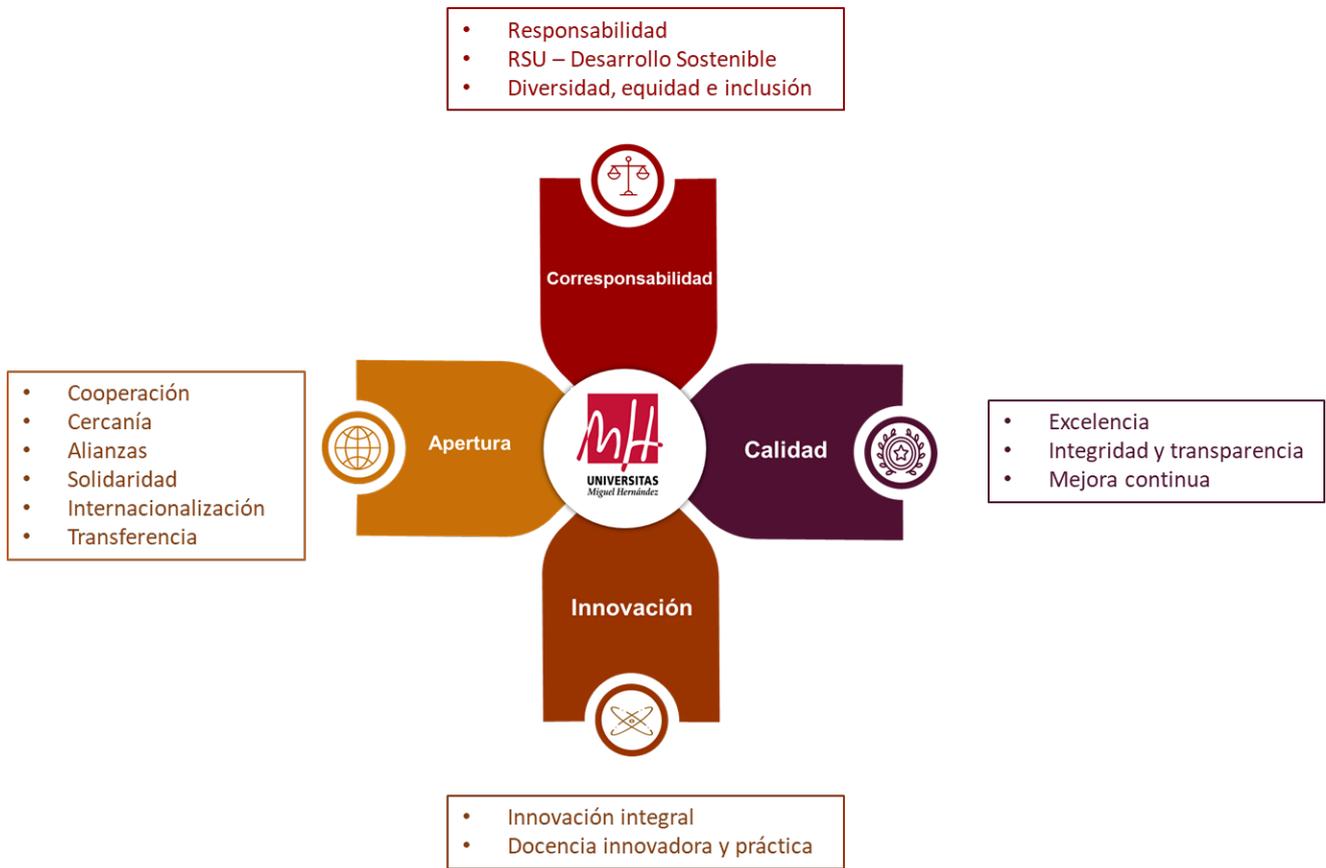
- La orientación a la **innovación** en la gestión, la docencia, la investigación y la transferencia de conocimiento.
- El **compromiso con una docencia innovadora** orientada a la práctica y la adquisición de habilidades blandas, al empoderamiento del estudiantado y a facilitar un futuro desarrollo integral y profesional caracterizado por la innovación, la ética profesional y la responsabilidad social.



Apertura

- La **cooperación** entre las personas y grupos que integran nuestra universidad a través del trabajo colaborativo, transversal e interdisciplinar.
- La **cercanía** al estudiantado y el trato personalizado, así como la promoción del cuidado mutuo entre todas las personas integrantes de la comunidad universitaria.
- La **promoción de alianzas** con otros agentes del ámbito social, económico, cultural y medioambiental de nuestro entorno y a nivel global.
- La promoción de la **solidaridad y la cooperación** nacional e internacional en todas sus formas y en todas las misiones de la universidad.
- La **internacionalización** de la docencia y la investigación.
- La **transferencia** y democratización del conocimiento hacia la sociedad.





4. Bases del Plan Estratégico

4.1. ¿Por qué y para qué un Plan Estratégico?

Una universidad pública es una institución especialmente compleja de gestionar, dada la amplitud y diversidad de sus misiones. Por ello, necesita contar con una hoja de ruta clara y consensuada con todos los Grupos de Interés. Sólo así se puede dar respuesta no sólo a los retos que se plantean en el día a día sino, especialmente, a los desafíos que nos plantea este entorno complejo y cambiante.

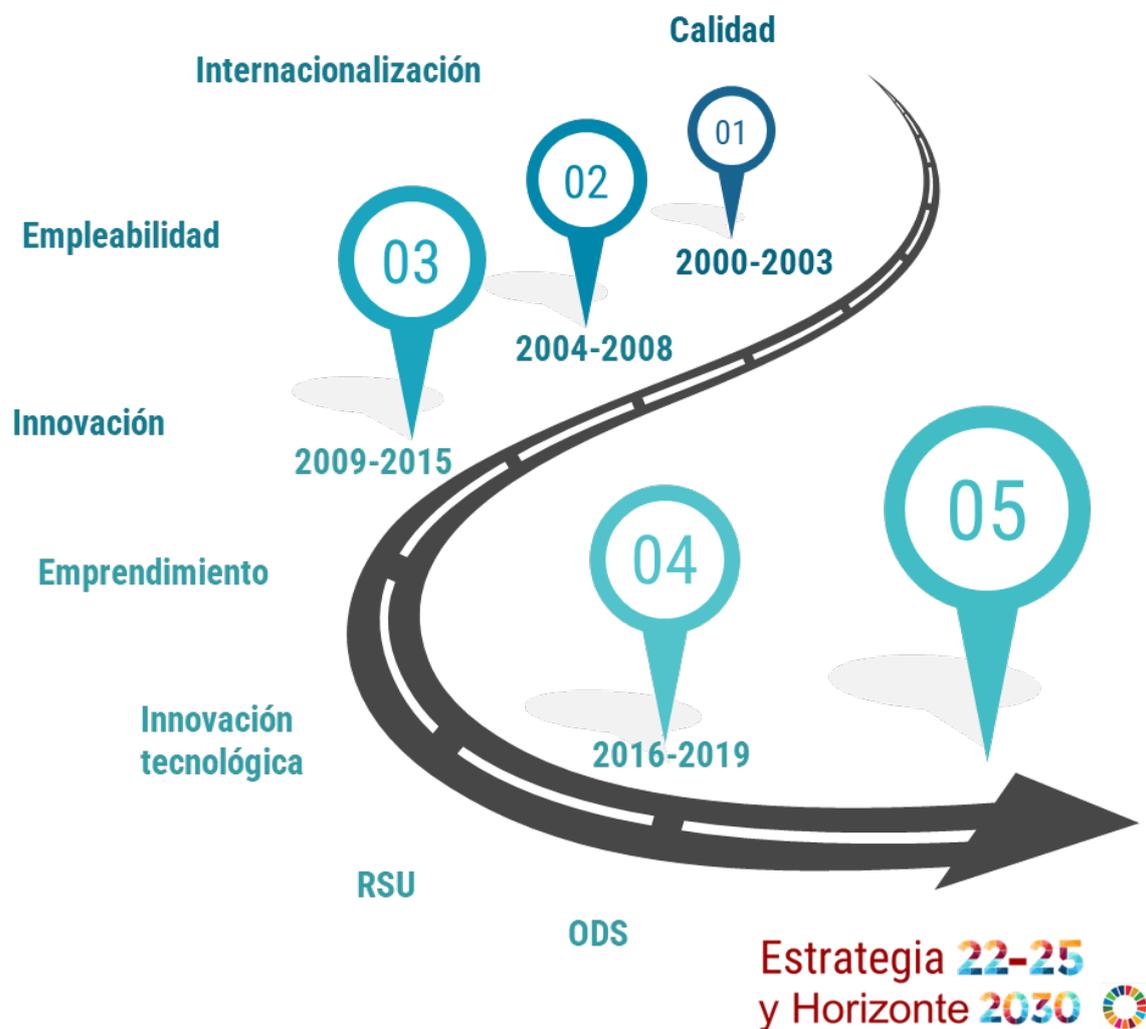
Este nuevo Plan Estratégico 2022–2025 y Horizonte 2030 se ha nutrido de los anteriores. El primer Plan (2000–2003) resultó decisivo para el desarrollo de la universidad, ya que marcó las bases para el desarrollo de su Misión. En dicho Plan, se establecieron los objetivos que debíamos alcanzar para asegurar los niveles de **calidad** en los diferentes ámbitos (docencia, I+D y gestión). Entre otros hitos, se garantizó la participación de la UMH en el Sistema de financiación ligado a objetivos de calidad de la Generalitat Valenciana, se aprobó la Política de Calidad y su sistema de gestión de calidad, se identificaron sus Grupos Interés y los mecanismos de participación, todo ello con el fin último de crear una cultura hacia la excelencia.

En el II Plan Estratégico (2004–2008) se fijaban nuevos y más ambiciosos objetivos de calidad y se desarrollaba un sistema de incentivos a la calidad que abarcaba al conjunto de centros, departamentos, institutos y servicios y que puso en marcha los primeros "**cuadros de mando integrales**" para la gestión. El objetivo principal de ese II Plan fue afianzar los excelentes resultados logrados en materia de docencia, investigación y gestión, sin perder de vista la necesidad de responder a los nuevos retos que se planteaban en el ámbito universitario.

El III Plan Estratégico (2009–2015) consolidaba todo lo desarrollado en los dos anteriores, revisándose la Misión y Visión de la UMH y se establecían líneas estratégicas para cada uno de los procesos clave de la universidad. Como principales retos de ese Plan se identificaron la **internacionalización**, la **empleabilidad** del estudiantado y la **innovación** con el objetivo de dar respuesta a las reformas derivadas del Espacio Europeo de Educación Superior y de la ANECA.

El IV Plan Estratégico (2016–2019) recogió el fruto de las mejoras y experiencia de los anteriores planes y centró entre sus prioridades impulsar y fomentar la **innovación tecnológica**, consolidar la **internacionalización** y fomentar entornos de **emprendimiento**. Todo ello con una orientación de optimización de los recursos y la gestión.





Además de consolidar la cultura de calidad y excelencia, en los últimos años hemos ampliado nuestro compromiso con la sociedad y el medioambiente, a través de iniciativas de **Responsabilidad Social Universitaria (RSU)**. En 2019–2020 se llevó a cabo un diagnóstico del nivel de conocimiento de la comunidad universitaria sobre la Sostenibilidad y los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**, y sobre la alineación de nuestras actividades con tales ODS. Se realizaron asimismo actividades formativas para el personal directivo, docente, investigador y de servicios, y se constituyó la Comisión ODS de la UMH. Al término del proceso, se diseñaron las líneas maestras para sistematizar y ampliar nuestro compromiso social y modelo de responsabilidad universitaria. En lugar de elaborar un Plan de RSU o de ODS independiente, se optó por transversalizar estos compromisos en el principal documento rector de cualquier organización: su Plan Estratégico. Es por ello que este nuevo documento es el **primer plan integrado**, que aúna la planificación estratégica, de RSU y de cumplimiento de los ODS.



4.2. Cimientos del Plan Estratégico

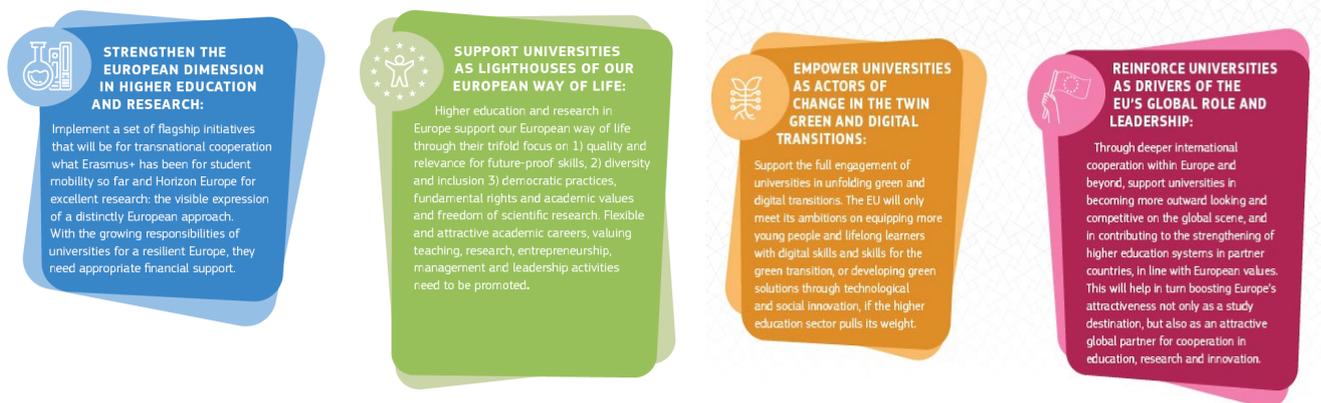
Para conseguir el reto de contar con una hoja de ruta integrada, hemos desarrollado un largo proceso de elaboración del Plan Estratégico, que exponemos con más detalle en el **Anexo I**. El nuevo documento se ha construido sobre cuatro grandes pilares: un diagnóstico en profundidad, las propuestas de los Grupos de Interés, la Estrategia Europea para las Universidades y la Agenda 2030 de Naciones Unidas.



1. **Diagnóstico estratégico:** Después de realizar el diagnóstico de ODS (2019–2020), durante 2021 se realizó un amplio diagnóstico estratégico, tanto interno como externo, que contó con la participación de representantes de todos los colectivos de la UMH (estudiantado, Personal de Administración y Servicios, y Personal Docente e Investigador) y analizó todos los ámbitos de actuación de nuestra universidad: gestión interna, docencia, investigación, relación con el estudiantado, internacionalización, relaciones con la sociedad, entre otros.
2. **Prioridades de los principales Grupos de Interés.** Una universidad pública debe estar al servicio de la sociedad y, para ello, debe establecer tanto su visión de futuro como su estrategia en base a las necesidades y expectativas de sus Grupos de Interés. Por ello, sus aportaciones han sido un elemento constituyente del presente Plan Estratégico, y se han recabado a través de reuniones, entrevistas individuales y colectivas, y encuestas a la comunidad universitaria.
3. **Estrategia Europea para las Universidades:** En enero de 2022 se aprobó la Estrategia Europea para las Universidades, que pretende apoyar a las universidades por considerarlas un agente clave para reforzar la resiliencia y la recuperación de Europa, así como para consolidar el “modo de vida europeo”. En este marco, la Unión Europea espera que las universidades seamos abanderadas en la “transformación verde y digital de Europa”, y motores del



rol de liderazgo internacional de nuestro continente. Hemos querido que nuestro Plan Estratégico estuviera alineado con esta estrategia europea, integrando sus elementos y redoblando así nuestra apuesta por la promoción de la sostenibilidad integral, la cultura de la inclusión y la diversidad, la internacionalización, y la formación en capacidades digitales y en valores éticos.



Fuente: Comisión Europea (2020): *European Strategy for universities*.

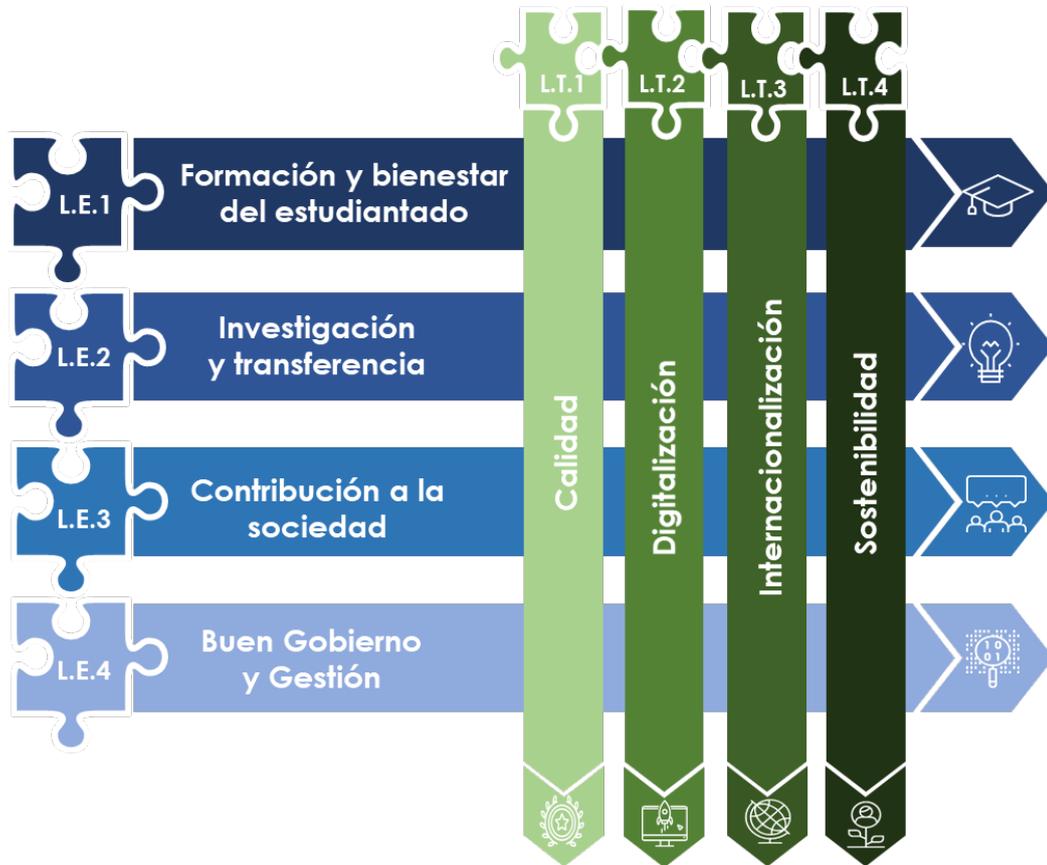
4. **Agenda 2030 de Naciones Unidas:** Como hemos expuesto en páginas anteriores, nuestra visión de futuro se alinea con la que plantea la Agenda 2030 de Naciones Unidas, el mayor acuerdo internacional para la protección del futuro del planeta y de las personas que lo habitamos. Por ello, la Agenda y sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible han sido también cimientos del presente Plan.

4.3. Estructura del Plan Estratégico

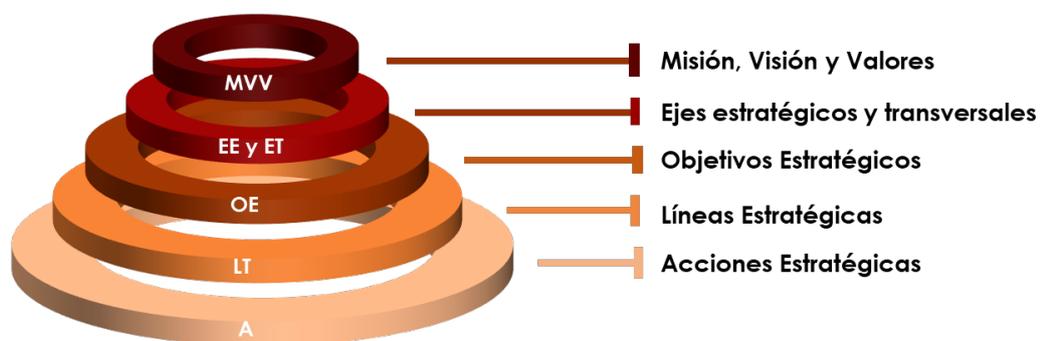
En base a la nueva Misión, Visión y Valores, y sobre los cuatro cimientos que acabamos de exponer, elaboramos el nuevo Plan Estratégico integrado, que se estructura a través de ocho Ejes: cuatro estratégicos y cuatro transversales.

Los **Ejes Estratégicos** establecen las pautas para las dimensiones de actividad de nuestra universidad: Formación (*Formación para el futuro y bienestar del estudiantado*); Investigación y Transferencia (*Excelencia en la investigación y democratización del conocimiento*); Sociedad (*Contribución de valor a la sociedad*); y Buen Gobierno y Gestión (*Responsabilidad social y calidad en la gobernanza y gestión*). Dicho de forma sencilla, estos ejes se corresponden con el **qué hacemos**. Pero, además, queríamos que el Plan Estratégico reflejara y definiera objetivos también respecto a **cómo hacemos** las cosas. Por ello, se han establecido cuatro **Ejes Transversales** relacionados con aspectos clave que deben estar en todos nuestros ámbitos de actividad, y que son: la Calidad, la Digitalización, la Internacionalización y la Sostenibilidad.





En cada Eje Estratégico se marcan Objetivos Estratégicos y, para alcanzarlos, se han establecido Líneas estratégicas, que incluyen Acciones estratégicas concretas. En su conjunto, el Plan tiene establecidos 17 Objetivos y 43 Líneas estratégicas. No se han establecido objetivos para los Ejes Transversales pues, como su nombre indica, estos aspectos se han transversalizado en cada uno de los Objetivos, Líneas y Acciones estratégicas.



5. Ejes, Objetivos y Líneas Estratégicas

Reproducimos a continuación las tablas con los Objetivos y las Líneas de trabajo Estratégicas. En el **Anexo II** reproducimos el Plan Estratégico completo con el detalle de las Acciones Estratégicas que aborda cada Línea de actuación.



Eje 1: Formación para el Futuro y Bienestar del Estudiantado

EJE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LINEAS DE ACTUACIÓN ESTRATÉGICAS
FORMACIÓN Y BIENESTAR DEL ESTUDIANTADO	1.1. Revalorizar una formación innovadora y de calidad	1.1.1. Actualización del modelo educativo UMH.
		1.1.2. Planificación de un mapa de titulaciones adaptado al presente y preparado para el futuro.
		1.1.3. Evaluación de la calidad de la docencia impartida y la satisfacción del estudiantado con el profesorado.
		1.1.4. Actualización de los contenidos y adecuación a las demandas de la sociedad y del mercado laboral.
		1.1.5. Impulsar la innovación docente y la aplicación de metodologías activas, cooperativas y aplicadas.
		1.1.6. Atracción de estudiantado con destacados expedientes académicos.
	1.2. Reforzar la formación en competencias blandas, valores y desarrollo sostenible	1.2.1. Incorporación de formación en competencias blandas , su evaluación y certificación.
		1.2.2. Transversalización del desarrollo sostenible en el currículo (i.e. sostenibilización curricular)
		1.2.3. Formación en valores .
		1.2.4. Incorporación de la Cooperación al Desarrollo y el voluntariado en el currículo.
	1.3. Crear una oferta atractiva para distintos perfiles de estudiantado	1.3.1. Adecuación de la Oferta Formativa a lo largo de la vida.
		1.3.2. Optimizar la conciliación de los estudios con la vida personal y laboral.



1.4. Promover la internacionalización de la docencia	1.4.1. Integración lingüística e internacionalización del estudiantado.
	1.4.2. Incrementar la internacionalización de la oferta formativa.
	1.4.3. Impulsar el modelo de Universidades Europeas.
1.5. Potenciar la empleabilidad del alumnado	1.5.1. Potenciar la empleabilidad y el emprendimiento del estudiantado
1.6. Promover el bienestar de la comunidad universitaria	1.6.1. Participación activa de la comunidad universitaria en las actividades académicas y sociales complementarias de la UMH.
	1.6.2. Entorno universitario solidario, inclusivo e igualitario.
	1.6.3. Universidad promotora de salud integral.
1.7. Ofrecer servicios de calidad y vida universitaria enriquecedora en todos los campus	1.7.1. Dinamizar la vida universitaria en todos los campus de la Universidad, con especial atención a los campus con menor oferta o estudiantado (i.e., Altea y Orihuela)



Eje 2: Excelencia en la Investigación y Democratización del Conocimiento

EJE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LINEAS DE ACTUACIÓN ESTRATÉGICAS
INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO	2.1. Mantener y potenciar el nivel de excelencia en la investigación	2.1.1. Consolidación de la Excelencia investigadora y de transferencia del conocimiento .
		2.1.2. Expansión de la Investigación en ámbitos de conocimiento menos consolidados.
	2.2. Aumentar la participación y el impacto de la investigación a nivel global	2.2.1. Internacionalización de la investigación.
	2.3. Generar y compartir conocimiento útil para la sociedad	2.3.1. Incrementar el impacto de la investigación en la sociedad.
		2.3.2. Democratización del conocimiento y aumento de la transferencia de resultados de la investigación.
	2.4. Mejorar la eficacia y la eficiencia en la gestión de recursos	2.4.1. Impulsar la captación de fondos para la investigación y transferencia del conocimiento.
		2.4.2. Mejora de la eficiencia de las estructuras de investigación.
		2.4.3. Planificar la renovación generacional del personal docente e investigador .



Eje 3: Contribución de Valor a la Sociedad

EJE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LINEAS DE ACTUACIÓN ESTRATÉGICAS
CONTRIBUCIÓN A LA SOCIEDAD	3.1. Estrechar los vínculos con la sociedad	3.1.1. Estimular el Diálogo con los Grupos de Interés.
		3.1.2. Comunicación y Transparencia.
		3.1.3. Relación y alianzas con las instituciones públicas del entorno.
	3.2. Impulsar y fortalecer la Cooperación universitaria al Desarrollo	3.2.1. Promover y consolidar proyectos de Cooperación Universitaria al Desarrollo (CUD) a nivel global con la participación de la comunidad UMH.
		3.2.2. Garantizar la sostenibilidad de la sede de la UMH en Ruanda.



Eje 4: Responsabilidad Social y Calidad en la Gobernanza y Gestión

EJE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LINEAS DE ACTUACIÓN ESTRATÉGICAS
BUEN GOBIERNO Y GESTIÓN	4.1. Fortalecer un modelo de gestión centrado en la calidad, la agilidad y la eficiencia	4.1.1. Cultura de calidad y excelencia .
		4.1.2. Eficiencia y agilidad en las gestiones administrativas.
		4.1.3. Liderazgo y autonomía de los Centros/Estructuras docentes .
	4.2. Gestión de recursos económicos y materiales	4.2.1. Refuerzo de la planificación financiera estratégica .
		4.2.2. Mejora de la eficiencia y la sostenibilidad de los recursos de la Universidad.
		4.2.3. Captación de recursos.
	4.3. Transversalizar la Responsabilidad Social Universitaria	4.3.1. Responsabilidad Social y contribución a la sostenibilidad.
		4.3.2. Transparencia y rendición de cuentas.
	4.4. Mejorar el desempeño y el bienestar del equipo UMH	4.4.1. Estabilidad y mejora de las condiciones laborales del capital humano de la UMH.
		4.4.2. Formación y evaluación para la mejora de la carrera profesional y el desempeño.



6. Anexos

ANEXO I

Metodología de elaboración del Plan Estratégico

Para la elaboración del Plan Estratégico se ha llevado a cabo un proceso de análisis, diálogo con los Grupos de Interés, participación y diseño estratégico que resumimos en las siguientes páginas.



Fase 0: Creación del equipo de trabajo.

El primer paso fue la creación de un equipo de trabajo *ad hoc*, la **Comisión del Plan Estratégico**, encargada de coordinar todo el proceso, recopilar información interna y externa, establecer los sistemas de participación, analizar la información, y redactar las propuestas de borradores hasta la elaboración del documento final. La Comisión ha estado conformada por personas del Personal de Administración y Servicios (PAS), y Personal Docente (PDI), de distintos ámbitos de actividad de la UMH: gestión económico-financiera; calidad; gestión y planificación académica; docencia e investigación de distintas ramas de conocimiento y campus; relación con el estudiantado; comunicación; Responsabilidad Social; internacionalización; inserción laboral; igualdad e inclusión, y campus saludables y deportes.

La Comisión ha desarrollado un calendario de trabajo semanal durante casi un año, en el que se han utilizado distintas metodologías de trabajo como reuniones de seguimiento, sesiones de intercambio de propuestas, exposiciones de información, talleres de co-creación de ideas, elaboración colaborativa de documentos, etc. El equipo ha contado con el apoyo de una empresa consultora externa, y ha ido trasladando sus propuestas a diferentes órganos para su validación (Comité de Dirección, Consejo de Gobierno y Consejo Social).

Fase 1: Análisis estratégico.

En la primera etapa de esta Fase, abrimos un proceso de reflexión sobre la identidad y la cultura organizacional de la UMH, y sobre el presente y el futuro de



nuestra universidad y del entorno local, nacional e internacional. A la luz de este análisis, revisamos y actualizamos nuestra Misión, Visión y Valores.

En una segunda etapa, valoramos el Plan Estratégico anterior y realizamos un análisis en profundidad de nuestra actividad. En este análisis participaron no sólo las personas integrantes de la Comisión, sino también personas responsables de distintos vicerrectorados, unidades, servicios y oficinas que gestionan diferentes ámbitos clave de la UMH. Desde los contenidos y metodologías docentes a la gestión de recursos humanos, pasando por la investigación, las relaciones internacionales, la empleabilidad del estudiantado o la vida sociocultural en cada campus, el diagnóstico interno recogió de forma sistemática nuestro desempeño en todas las áreas (en el recuadro se amplía la información).

Fase 2: Diálogo con los Grupos de Interés Externos.

En paralelo, realizamos un diagnóstico externo y un proceso de diálogo con los Grupos de Interés. Mediante reuniones y entrevistas individuales y grupales con distintas entidades, les invitamos a trasladarnos sus necesidades y expectativas de cara al nuevo Plan Estratégico de la UMH. El diagnóstico externo cubrió temas como las tendencias de la economía y el mercado laboral, los retos de la sostenibilidad, los cambios del marco jurídico, el desempeño de otras universidades o los planes de desarrollo de los municipios en los que se ubican nuestros campus.

Fase 3: Proceso participativo de la comunidad universitaria.

Seguidamente, abrimos un proceso participativo para toda la comunidad universitaria. A través de encuestas semiestructuradas, recabamos sus opiniones sobre la realidad actual de la UMH, así como su visión de futuro y sus peticiones y propuestas de mejora. En el proceso participaron cerca de 800 personas -PAS, PDI, personal investigador, actuales estudiantes y *alumni*-, realizando una aportación de opiniones, ideas, sugerencias y propuestas de enorme riqueza.

Fase 4: Balance del diagnóstico interno y externo.

Toda esta información se fue procesando y se sistematizó en 9 DAFOs temáticos (i.e., Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), tanto de ámbitos de trabajo como de elementos transversales. El análisis de los DAFO permitió identificar tanto aspectos positivos como áreas de mejora, que fueron sintetizadas en 42 retos clave. Se contaba así con una síntesis de elementos construida en base a las aportaciones de todas las áreas de gestión de la UMH, de los Grupos de Interés externos y de la comunidad universitaria. Para cerrar el balance, se integraron también elementos clave de la Estrategia Europea de Universidades y de las recomendaciones de Naciones Unidas sobre la contribución que deben realizar las universidades a la Agenda 2030.



Fase 5: Diseño de las Líneas Maestras del Plan Estratégico.

La selección de 42 retos se sometió a un proceso de priorización, con participación de todos los vicerrectorados y la gerencia. En base a ello se establecieron las líneas maestras del Plan y los 42 retos se fueron articulando en Ejes Estratégicos y Transversales, así como en Objetivos y Líneas Estratégicas de actuación. Se elaboraron y debatieron distintas versiones del documento, cuya versión final fue aprobada por el Consejo de Gobierno de la UMH en sesión ordinaria de 28 de junio de 2022.

¿Qué hemos analizado?

Para garantizar que el nuevo Plan Estratégico permite consolidar nuestra calidad y se ajusta a las necesidades actuales y futuras de todos los Grupos de Interés, antes de su elaboración analizamos un gran número de aspectos, como:

- Gestión ética
- Cultura de calidad y calidad de la gestión
- Gestión y sostenibilidad económica
- Campus e infraestructuras
- Transparencia
- Digitalización
- Gestión de recursos humanos
- Satisfacción de la plantilla
- Calidad del desempeño y evaluación
- Estructura de la plantilla, estabilidad, rotación y renovación
- Democracia interna y participación
- Conciliación
- Igualdad, equidad y diversidad
- Impacto medioambiental
- Contribución a los ODS
- Modelo educativo
- Oferta formativa y adecuación y actualización de contenidos
- Adecuación e innovación en metodologías
- Formación en habilidades, capacidades y valores
- Formación a lo largo de la vida
- Nivel de idiomas y docencia en inglés
- Oportunidades de aprendizaje fuera del aula
- Actividades extracurriculares, sociales, culturales y deportivas
- Participación y satisfacción del estudiantado
- Productividad y calidad de la investigación
- Estructura de los grupos de investigación
- Transferencia de conocimientos
- Relaciones con la sociedad
- Comunicación externa
- Relaciones internacionales
- Movilidad del PAS, el PDI y el estudiantado
- Posición en rankings



ANEXO II: Acciones del Plan Estratégico

Eje 1: Formación para el Futuro y Bienestar del Estudiantado

OBJETIVOS	LINEAS	ACCIONES
1.1. Revalorizar una formación innovadora y de calidad	1.1.1. Actualización del modelo educativo UMH.	<p>1.1.1.1. Adecuar las memorias de las titulaciones oficiales de la UMH al marco regulatorio del RD 822/2021.</p> <p>1.1.1.2. Adecuar las normativas relativas a la gestión de los estudios de la UMH al marco regulatorio del RD 822/2021.</p> <p>1.1.1.3. Establecer/Promover una oferta de contenidos formativos en capacitación lingüística, tecnologías digitales y habilidades blandas, entre otras, que contribuyan a mejorar la empleabilidad del estudiantado.</p> <p>1.1.1.4. Poner en funcionamiento un Currículo Complementario para el estudiantado de la UMH que añade valor a su expediente, estableciendo los criterios de acreditación y certificación necesarios.</p> <p>1.1.1.5. Favorecer una mayor autonomía de las Facultades y Escuelas para la organización docente y la responsabilidad en materia de Calidad de sus titulaciones oficiales.</p> <p>1.1.1.6. Elaborar un estudio sobre la sostenibilidad del modelo docente actual en base a los resultados del proceso de reacreditación de las titulaciones oficiales.</p> <p>1.1.1.7. Revisión de la normativa de evaluación del estudiantado.</p>
	1.1.2. Planificación de un mapa de titulaciones adaptado al presente y preparado para el futuro.	<p>1.1.2.1. Desarrollar un mapa de titulaciones adaptado a la actualidad normativa y a las previsibles necesidades y oportunidades de futuro.</p> <p>1.1.2.2. Elaborar un estudio de posible ampliación de la oferta, tanto por contenidos (titulaciones innovadoras), como por estructura (dobles grados) y por formato (online, híbrido).</p> <p>1.1.3.3. Evaluar los resultados y sostenibilidad del modelo de gestión de los Másteres oficiales.</p>



	<p>1.1.3. Evaluación de la calidad de la docencia impartida y la satisfacción del estudiantado con el profesorado.</p>	<p>1.1.3.1. Analizar, actualizar y revalorizar el sistema de encuestas de satisfacción con la docencia del profesorado. 1.1.3.2. Adecuar el Programa DOCENTIA-UMH para conseguir la certificación de su implantación. 1.1.3.3. Impulsar la certificación AUDIT para la UMH. 1.1.3.4. Promover la acreditación institucional de los Centros Docentes de la UMH.</p>
	<p>1.1.4. Actualización de los contenidos y adecuación a las demandas de la sociedad y del mercado laboral.</p>	<p>1.1.4.1. Revisar los contenidos de los títulos para garantizar su adecuación a las demandas de la sociedad y al mercado laboral. 1.1.4.2. Poner en valor la revisión y actualización de las Guías Docentes como contrato adquirido con el estudiantado. 1.1.4.3. Generar iniciativas para estrechar la colaboración con empresas y otros empleadores. 1.1.4.4. Atraer a profesionales externos y alumni para incorporar su experiencia laboral y profesional al proceso de aprendizaje del estudiantado. 1.1.4.5. Revisar la estructura temporal del Calendario Académico de la UMH. 1.1.4.6. Asignar competencias específicas a los vicedecanatos o subdirecciones de proyección universitaria para mejorar la información pública y transparencia de las titulaciones.</p>
	<p>1.1.5. Impulsar la innovación docente y la aplicación de metodologías activas, cooperativas y aplicadas.</p>	<p>1.1.5.1. Actualizar el Programa de Formación y Mejora Docente, con especial atención a las metodologías docentes innovadoras y el modelo educativo de la UMH. 1.1.5.2. Habilitar nuevos espacios docentes que permitan una docencia innovadora.</p>
	<p>1.1.6. Atracción de estudiantado con destacados expedientes académicos.</p>	<p>1.1.6.1. Consolidación del Programa de Apoyo al Estudiantado con Altas Capacidades de la UMH. 1.1.6.2. Potenciar las estrategias de comunicación de la oferta formativa de la UMH.</p>



1.2. Reforzar la formación en competencias blandas, valores y desarrollo sostenible	1.2.1. Incorporación de formación en competencias blandas , su evaluación y certificación.	1.2.1.1. Desarrollar un catálogo de competencias blandas y familias de actividades para su vinculación y posterior reconocimiento. 1.2.1.2. Implementar un sistema de reconocimiento de las competencias adquiridas, vinculadas al suplemento al título y un currículo social alineado con los objetivos de desarrollo sostenible.
	1.2.2. Transversalización del desarrollo sostenible en el currículo (i.e. sostenibilización curricular)	1.2.2.1. Desarrollar un programa formativo para el profesorado sobre sostenibilidad curricular, adecuado a los diferentes ámbitos de conocimiento. 1.2.2.2. Desarrollar una batería de indicadores de cumplimiento para la certificación de las innovaciones del profesorado (i.e. Docencia) y del estudiantado (i.e. Currículo Complementario)
	1.2.3. Formación en valores	1.2.3.1. Consolidar y reforzar la formación en deontología profesional, ética ciudadana y Responsabilidad Social.
	1.2.4. Incorporación de la Cooperación al Desarrollo y el voluntariado en el currículo	1.2.4.1. Desarrollar un programa de actividades de Formación Básica en Voluntariado y su posterior reconocimiento. 1.2.4.2. Promover e incentivar la participación del estudiantado en los diferentes programas y ámbitos de voluntariado de la UMH.
1.3. Crear una oferta atractiva para distintos perfiles de estudiantado	1.3.1. Adecuación de la Oferta Formativa a lo largo de la vida	1.3.1.1. Crear una Comisión de oferta académica con representación de la UMH, Fundación UMH, Parque Científico y Empresarial y entidades representativas de los principales agentes sociales y económicos. 1.3.1.2. Realizar una oferta formativa flexible y descentralizada, explorando nuevas sedes y formatos de enseñanza.
	1.3.2. Optimizar la conciliación de los estudios con la vida personal y laboral	1.3.2.1. Desarrollo del estatuto del deportista universitario.



1.4. Promover la internacionalización de la docencia	1.4.1. Integración lingüística e internacionalización del estudiantado.	<p>1.4.1.1. Consolidar el Programa IRIS de inglés gratuito para el estudiantado y establecer el nivel de inglés óptimo de egresados y para el ingreso en la UMH.</p> <p>1.4.1.2. Promover la capacitación en lengua inglesa del profesorado a través de programas específicos e incentivar la obtención de títulos de nivel.</p> <p>1.4.1.3. Impulsar los programas de movilidad ERASMUS y DESTINO entre el profesorado y consolidar el programa de internacionalización de escuelas, facultades e institutos (AIEFI)</p> <p>1.4.1.4. Reconocer las actividades de internacionalización del profesorado en el gestor de curriculum.</p> <p>1.4.1.5. Realizar evaluaciones periódicas del impacto de los programas de movilidad.</p> <p>1.4.1.6. Consolidar el Programa LLUMH de valenciano gratuito para toda la comunidad universitaria.</p> <p>1.4.1.7. Desarrollar y aprobar un plan de lenguas que promueva la normalización, formación y promoción del valenciano teniendo en cuenta la idiosincrasia territorial de la UMH y de sus campus.</p>
	1.4.2. Incrementar la internacionalización de la oferta formativa.	<p>1.4.2.1. Incentivar el establecimiento de asignaturas optativas en inglés, o itinerarios en inglés, en los másteres de la UMH a través de programas específicos.</p> <p>1.4.2.2. Impulsar la implantación de la normativa de Grupos de Alto Rendimiento Académico en aquellos grados en los que sea posible.</p>
	1.4.3. Impulsar el modelo de Universidades Europeas.	<p>1.4.3.1. Extender la participación interdisciplinar entre diversas áreas en los proyectos de Universidades Europeas (NEUROTECHeu), así como promover la participación del PDI, PAS y del estudiantado.</p> <p>1.4.3.2. Promover la obtención del currículo flexible a través de la internacionalización y las habilidades blandas.</p>



<p>1.5. Potenciar la empleabilidad del alumnado</p>	<p>1.5.1. Potenciar la empleabilidad y el emprendimiento del estudiantado</p>	<p>1.5.1.1. Mantener y potenciar la realización de prácticas del estudiantado en empresas y entidades públicas y privadas del entorno. 1.5.1.2. Potenciar los programas de emprendimiento para el estudiantado a través de programas específicos. 1.5.1.3. Evaluar periódicamente la inserción laboral y el emprendimiento del estudiantado, introduciendo medidas de refuerzo y seguimiento. 1.5.1.4. Elaborar informes de resultados desagregados por titulaciones o centros docentes.</p>
<p>1.6. Promover el bienestar de la comunidad universitaria</p>	<p>1.6.1. Participación activa de la comunidad universitaria en las actividades académicas y sociales complementarias de la UMH.</p>	<p>1.6.1.1. Co-sesiones donde profesorado, estudiantado y personal gestor pueda debatir sobre necesidades e inquietudes de cada campus, centro y/o titulación. 1.6.1.2. Puesta en marcha de los presupuestos participativos de la UMH.</p>
	<p>1.6.2. Entorno universitario solidario, inclusivo e igualitario</p>	<p>1.6.2.1. Asignar competencias específicas a los vicedecanatos o subdirecciones de proyección universitaria para la incorporación y realización de acciones de los Planes específicos en el contexto de los centros universitarios. 1.6.2.2. Puesta en marcha del programa Antenas de la inclusión para permeabilizar medidas en el estudiantado y prevenir posibles conflictos. 1.6.2.3. Incrementar la participación de la comunidad universitaria en acciones y programas de Responsabilidad y Compromiso Social. 1.6.2.4. Desarrollo de un Plan de actuación integral para la convivencia universitaria, la prevención, mediación y resolución de conflictos de diferente índole.</p>



	<p>1.6.3. Universidad promotora de salud integral</p>	<p>1.6.3.1. Elaborar y ejecutar un Plan #UMHSaludABLE. 1.6.3.2. Optimizar la incorporación de indicadores de salud en la prevención de riesgos laborales y la evaluación del desempeño para el PAS. 1.6.3.3. Optimizar la incorporación de indicadores de salud en la prevención de riesgos laborales y en la realización de actividades docentes e investigadoras para el PDI/PI. 1.6.3.4. Incorporación de indicadores de salud en el curriculum complementario y vida universitaria del estudiantado.</p>
<p>1.7. Ofrecer servicios de calidad y vida universitaria enriquecedora en todos los campus</p>	<p>1.7.1. Dinamizar la vida universitaria en todos los campus de la Universidad, con especial atención a los campus con menor oferta o estudiantado (i.e., Altea y Orihuela)</p>	<p>1.7.1.1. Consolidar y personalizar la oferta de Vida UMH para incrementar la actividad presencial en los campus. 1.7.1.2. Aumentar los espacios sociales de encuentro/ocio para el estudiantado (e.g. creación de un ágora/plaza con servicios para la comunidad universitaria, ofrecer actividades para el estudiantado en el edificio Valona) 1.7.1.3. Ampliar el número de plazas para estancias del estudiantado y personal docente e investigador invitado a través de la consolidación de la nueva residencia universitaria, así como la generación de nuevos espacios para este propósito con inversores locales. 1.7.1.4. Incrementar el número de actuaciones para dinamizar la vida universitaria en aquellos campus con menos presencia de comunidad universitaria.</p>



Eje 2: Excelencia en la Investigación y Democratización del Conocimiento

OBJETIVOS	LINEAS	ACCIONES
2.1. Mantener y potenciar el nivel de excelencia en la investigación	2.1.1. Consolidación de la Excelencia investigadora y de transferencia del conocimiento	<p>2.1.1.1. Creación y consolidación de la Escuela de Doctorado.</p> <p>2.1.1.2. Incrementar el porcentaje de artículos de calidad (primer cuartil y más citados) y de autores/as más citados.</p> <p>2.1.1.3. Promover e incentivar la creación de centros y unidades de excelencia en institutos universitarios de investigación (María de Maeztu, Severo Ochoa)</p>
	2.1.2. Expansión de la Investigación en ámbitos de conocimiento menos consolidados.	2.1.2.1. Establecimiento de convocatorias de investigación para grupos emergentes o personal investigador joven brillante.
2.2. Aumentar la participación y el impacto de la investigación a nivel global	2.2.1. Internacionalización de la investigación.	<p>2.2.1.1. Promover la participación de grupos UMH de excelencia en redes o proyectos internacionales singulares.</p> <p>2.2.1.2. Estimular la participación en redes de formación/investigación e iniciativas público-privadas internacionales.</p>
2.3. Generar y compartir conocimiento útil para la sociedad	2.3.1. Incrementar el impacto de la investigación en la sociedad.	<p>2.3.1.1. Recoger la opinión de los Grupos de Interés, para potenciar temas demandados para la sociedad, estimulando el rol de las Cátedras.</p> <p>2.3.1.2. Alinear la Investigación con los principios de la Responsabilidad Social Universitaria mediante la creación del Índice de Responsabilidad en la Investigación Universitaria (IRIU)</p> <p>2.3.1.3. Generar un sistema de evaluación del impacto de la investigación en los ámbitos social, económico y medioambiental, con indicadores específicos de responsabilidad en la generación y transferencia del conocimiento.</p> <p>2.3.1.4. Evaluar de manera ágil y eficiente las nuevas directrices de impacto medioambiental y social de los proyectos de investigación (e.g. DHNS)</p>



	<p>2.3.2. Democratización del conocimiento y aumento de la transferencia de resultados de la investigación.</p>	<p>2.3.2.1. Impulsar el plan de divulgación científica de la investigación de la UMH a los Grupos de Interés y al resto de la sociedad. 2.3.2.2. Consolidar y dinamizar la oferta de conocimiento y de servicios de la UMH.</p>
<p>2.4. Mejorar la eficacia y la eficiencia en la gestión de recursos</p>	<p>2.4.1. Impulsar la captación de fondos para la investigación y transferencia del conocimiento.</p>	<p>2.4.1.1 Incremento de los recursos humanos especializados en la captación de fondos europeos (OTRI). Colaboración con agencias/consultores. 2.4.1.2. Identificación de personal investigador y grupos de investigación potenciales para competir en convocatorias nacionales e internacionales de relevancia. 2.4.1.3. Impulsar acciones para la captación de fondos procedentes de entidades privadas que estimulen la reputación corporativa y la transferencia de conocimiento de/hacia la Universidad.</p>
	<p>2.4.2. Mejora de la eficiencia de las estructuras de investigación.</p>	<p>2.4.2.1. Actualizar y racionalizar la estructura de Grupos de Investigación. 2.4.2.2. Estimular y apoyar la investigación interdisciplinar. 2.4.2.3. Adecuar los grupos y estructuras actuales de investigación a la nueva normativa de institutos y centros universitarios de investigación. 2.4.2.4. Revisar la eficacia y sostenibilidad de los equipos de investigación de la UMH (i.e., Gestión de Equipos) 2.4.2.5. Establecer unas directrices sobre anticipos financieros para la investigación.</p>
	<p>2.4.3. Planificar la renovación generacional del personal docente e investigador</p>	<p>2.4.3.1. Creación de un mapa de personal docente y/o investigador y su renovación generacional por ámbitos de conocimiento. 2.4.3.2. Plan de apoyo y estabilización de personal investigador joven con proyectos de excelencia (Margarita Salas, María de Maeztu).</p>



Eje 3: Contribución de Valor a la Sociedad

OBJETIVOS	LINEAS	ACCIONES
3.1. Estrechar los vínculos con la sociedad	3.1.1. Estimular el Diálogo con los Grupos de Interés	<p>3.1.1.1. Establecer foros de encuentro para la transferencia e intercambio del conocimiento.</p> <p>3.1.1.2. Consolidar una política de convenios específicos que valoricen las aportaciones de las partes implicadas.</p> <p>3.1.1.3. Impulsar el Portal de Mecenazgo de la UMH mediante la incorporación de nuevos proyectos y la captación de fondos para los mismos.</p> <p>3.1.1.4. Explorar mecanismos prácticos y eficientes entre la UMH y su Consejo Social para poder incrementar la participación de los grupos de interés.</p> <p>3.1.1.5. Impulsar el modelo deportivo UMH #TalentoEnMovimiento.</p>
	3.1.2. Comunicación y Transparencia	<p>3.1.2.1. Elaboración de directrices de comunicación a nivel individual y en representación de la UMH y sus servicios administrativos, centros, institutos y departamentos universitarios.</p> <p>3.1.2.2. Coordinar los portales y memorias de transparencia, responsabilidad social y buen gobierno.</p>
	3.1.3. Relación y alianzas con las instituciones públicas del entorno	<p>3.1.3.1. Puesta en marcha de la sede UMH en el centro de Elche.</p> <p>3.1.3.2. Programación estable de actividades académicas, culturales, deportivas y sociales en colaboración con instituciones públicas.</p> <p>3.1.3.3. Elaborar directrices e implementar actuaciones que permitan un uso sostenible, responsable y seguro de los campus de la UMH por parte de la ciudadanía.</p>



3.2. Impulsar y fortalecer la Cooperación universitaria al Desarrollo	3.2.1. Promover y consolidar proyectos de Cooperación Universitaria al Desarrollo (CUD) a nivel global con la participación de la comunidad UMH.	<p>3.2.1.1. Consolidar y crear nuevas alianzas con otras instituciones para la ejecución de proyectos de CUD en países de renta baja de los continentes africano y americano.</p> <p>3.2.1.2. Alinear las convocatorias de proyectos y su actividad con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030.</p> <p>3.2.1.3. Implantar medidas para incentivar la participación del PDI y del PAS en proyectos (CUD Regionales y AECID).</p> <p>3.2.1.4. Establecer medidas para que los proyectos CUD consideren los enfoques de derechos humanos, de género y de diversidad.</p>
	3.2.2. Garantizar la sostenibilidad de la sede de la UMH en Ruanda	<p>3.2.2.1. Garantizar la sostenibilidad (económica y de recursos humanos) del Programa de Voluntariado en Ruanda.</p> <p>3.2.2.2. Conseguir el reconocimiento legal de la UMH como entidad de cooperación y de educación superior en Ruanda.</p> <p>3.2.2.3. Promover iniciativas para la captación de fondos a través de la Cátedra de la UMH en Ruanda (e.g. Portal de Mecenazgo)</p>



Eje 4: Responsabilidad Social y Calidad en la Gobernanza y la Gestión

OBJETIVOS	LINEAS	ACCIONES
4.1. Fortalecer un modelo de gestión centrado en la calidad, la agilidad y la eficiencia	4.1.1. Cultura de calidad y excelencia	<p>4.1.1.1. Establecer una estructura para el seguimiento e integración de las acciones del Plan Estratégico con las de Responsabilidad Social Universitaria y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030.</p> <p>4.1.1.2. Revisión de los indicadores de la calidad de la gestión, la docencia y la investigación para alinearlos con estándares de calidad actuales y en ránkines de posicionamiento reputacional.</p> <p>4.1.1.3. Fomentar la participación del profesorado en el Programa DOCENTIA-UMH. Incrementar las tasas de respuesta de las evaluaciones de la docencia y contribuir al desarrollo de la acreditación de los centros y/o planes de estudio de las titulaciones oficiales.</p> <p>4.1.1.4. Aumentar la tasa de participación del estudiantado en las encuestas de satisfacción con la docencia.</p> <p>4.1.1.5. Involucrar al personal de la universidad en los procesos de mejora y evaluación de la calidad en los ámbitos de su competencia.</p>
	4.1.2. Eficiencia y agilidad en las gestiones administrativas	<p>4.1.2.1. Maximizar los procesos administrativos a través de la sede electrónica de la UMH.</p> <p>4.1.2.2. Elaborar una cartera de servicios personalizada para los diferentes colectivos de la UMH sobre los procedimientos administrativos electrónicos disponibles.</p>
	4.1.3. Liderazgo y autonomía de los Centros/Estructuras docentes	<p>4.1.3.1. Revisión de las competencias de los diferentes cargos de gestión asimilados de las facultades y escuelas universitarias.</p> <p>4.1.3.2. Adecuar los procesos de funcionamiento administrativo a la dimensión, necesidades y recursos de los diferentes centros universitarios.</p> <p>4.1.3.3. Establecer protocolos de familiarización entre estructuras funcionales, de gobierno, y orgánicas/administrativas de la UMH.</p>



4.2. Gestión de recursos económicos y materiales	4.2.1. Refuerzo de la planificación financiera estratégica	<p>4.2.1.1. Establecer un plan financiero plurianual considerando la financiación autonómica, el crecimiento vegetativo de la plantilla y las inversiones estratégicas comprometidas.</p> <p>4.2.1.2. Diseñar una estrategia interna para optimizar los resultados en el nuevo plan plurianual de financiación, conforme a los objetivos e indicadores que lo integren.</p> <p>4.2.1.3. Valorizar y sostenibilizar las actuaciones conveniadas con terceros.</p>
	4.2.2. Mejora de la eficiencia y la sostenibilidad de los recursos de la Universidad	<p>4.2.2.1. Optimizar los costes de funcionamiento con la implementación de acciones de desarrollo sostenible, descarbonización y uso eficiente de los recursos energéticos.</p> <p>4.2.2.2. Revisar los criterios de reducción de la carga docente del PDI en el marco de la (previsible) nueva Ley de Universidades.</p> <p>4.2.2.3. Elaborar un estudio de la sostenibilidad económica de la oferta formativa, analizando la viabilidad de implementar ajustes que mantengan las ratios de matrícula y/o posibles ampliaciones en aquellos casos con mayor demanda o necesidades del mercado laboral.</p> <p>4.2.2.4. Analizar las nuevas inversiones con criterios de sostenibilidad financiera.</p> <p>4.2.2.5. Adaptación de las infraestructuras docentes a la nueva oferta formativa.</p>
	4.2.3. Captación de recursos	<p>4.2.3.1. Incrementar las líneas presupuestarias que incluyan un porcentaje del presupuesto cofinanciado con subvenciones/convenios con terceros.</p> <p>4.2.3.2. Realizar inversiones estratégicas para la optimización de las infraestructuras existentes mediante fondos captados de convocatorias competitivas.</p>
4.3. Transversalizar la Responsabilidad Social Universitaria	4.3.1. Responsabilidad Social y contribución a la sostenibilidad	<p>4.3.1.1. Transversalizar el compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible en diferentes dimensiones estratégicas (e.g., planificación de la docencia, presupuestos, evaluación del desempeño, etc.)</p> <p>4.3.1.2. Elaboración de un código ético y de buen gobierno.</p>
	4.3.2. Transparencia y rendición de cuentas	<p>4.3.2.1. Revisión de las cartas de servicio de todas las estructuras administrativas de la universidad para su adecuación a la visión, misión, valores y compromiso de la UMH.</p> <p>4.3.2.2. Alinear los procesos de memoria, transparencia y rendición de cuentas con la Responsabilidad Social Universitaria.</p>



4.4. Mejorar el desempeño y el bienestar del equipo UMH	4.4.1. Estabilidad y mejora de las condiciones laborales del capital humano de la UMH	<p>4.4.1.1. Rejuvenecer la plantilla de PDI de acuerdo con las necesidades docentes y en el marco de las posibilidades que ofrezca la legislación universitaria.</p> <p>4.4.1.2. Estabilizar la plantilla del PDI con contrato temporal en el marco de las limitaciones actuales relativas a la tasa de reposición.</p> <p>4.4.1.3. Rejuvenecer la plantilla de PAS de acuerdo con las necesidades de las unidades de gestión y en el marco de las posibilidades que ofrezca la legislación universitaria.</p> <p>4.4.1.4. Avanzar hacia la plena equiparación retributiva con el resto de las Universidades Públicas Valencianas.</p> <p>4.4.1.5. Mejorar la proporción de profesorado a tiempo completo y con grado de doctor/a.</p> <p>4.4.1.6. Incorporación de acciones evaluables que permitan optimizar la salud y el rendimiento en el trabajo.</p>
	4.4.2. Formación y evaluación para la mejora de la carrera profesional y el desempeño	<p>4.4.2.1. Elaboración de un diagnóstico de necesidades formativas del PAS y el PDI, en áreas como idiomas, soft-skills, metodologías de gestión y de docencia, entre otras.</p> <p>4.4.2.2. Elaboración de un Plan Formativo coordinado para cubrir las necesidades detectadas, y su posterior evaluación.</p> <p>4.4.2.3. Revisión y mejora de los sistemas de evaluación del personal para garantizar la adecuada medición de la calidad en los ámbitos de la docencia, investigación y gestión.</p> <p>4.4.2.4. Diseño de programas de movilidad eficaces, diversos y con reconocimiento, que impulsen la internacionalización del PDI y del PAS, incluyendo la evaluación del impacto de dicha movilidad.</p>



ANEXO III: Listado de Siglas

ANECA: Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación

DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

PAS: Personal de Administración y Servicios

PDI: Personal Docente e investigador

RSU: Responsabilidad Social Universitaria

