



## **Bases metodológicas para la elaboración del III Plan Estratégico de la Universidad de Córdoba 2021-2024**

Acuerdo de Consejo de Gobierno, en sesión ordinaria de 30 de octubre de 2020, por el que se aprueban las Bases metodológicas para la elaboración del III Plan Estratégico de la Universidad de Córdoba 2021- 2024.

### **Bases metodológicas para la elaboración del III Plan Estratégico de la Universidad de Córdoba 2021- 2024**

#### **Resolución del II Plan Estratégico.**

Para la propuesta del III Plan Estratégico de la Universidad de Córdoba (IIPE-UCO) es necesario tener en cuenta el trabajo previo realizado, tanto en el primer como en el segundo plan estratégico, y mejorar la sistemática de trabajo seguida. En primer lugar, hay que reforzar la idea de que el plan pretende ser realista y alinearse con los objetivos de la institución, con la vocación de servir de instrumento que permita dirigir nuestras políticas en el futuro próximo, pero con suficientes grados de libertad para que las nuevas iniciativas puedan verse reflejadas con facilidad. A este respecto, el IIPE ya representó un avance sustancial respecto al IPE, pero hay que seguir avanzando en esa línea dotando al Plan de aún más verosimilitud. Para ello, analizaremos el desarrollo del IIPE y formularemos las líneas de continuidad en el futuro próximo. A modo de ejemplo, se ha venido desarrollando un conjunto de planes, como el Plan Propio de Innovación y Transferencia, el Plan Propio de Investigación, el Programa Estratégico de Apoyo a la Investigación, el Programa Estratégico de Apoyo a la Internacionalización de la I+D+I, el Plan de Divulgación Científica, el Plan de Igualdad, el Plan de Innovación y Buenas Prácticas Docentes, el Plan Concilia, el Plan de Comunicación, el Plan de Captación de Estudiantes, o el Plan de Plurilingüismo, entre otros. Todos estos planes deberían encontrar un claro reflejo en la nueva planificación, de forma que puedan ser correctamente identificados y evaluados.

Por otro lado, es necesario incorporar la experiencia adquirida en el desarrollo del IIPE. En primera instancia, la asignación de indicadores claros a la medición del grado de desarrollo de las acciones debe considerarse un punto fuerte en la redacción del IIPE, ya que representaba un avance sustancial respecto al IPE, donde no se identificaban ni criterios ni tiempos de evaluación. Sin embargo, esta asignación de indicadores pecó de optimista, y se asignó un número muy elevado de indicadores difíciles de obtener, lo que, en la práctica, ha supuesto una rémora muy importante a la hora de evaluar el grado de desarrollo del programa, sumiendo a los equipos de trabajo en un sinnúmero de tareas nuevas que los han alejado de su cometido principal. Por lo tanto, y partiendo de la experiencia anterior, es necesario insistir en que el número de indicadores propuestos sea menor y de más fácil obtención. A este respecto, debería contribuir también a simplificar la obtención de

Código Seguro de Verificación	U7TEJDNLVISXY24YSQ42EFNVME	Fecha y Hora	30/10/2020 18:17:37
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmado por	SECRETARIA GENERAL-UNIVERSIDAD DE CORDOBA		
Url de verificación	<a href="http://sede.uco.es/verifirma/code/U7TEJDNLVISXY24YSQ42EFNVME">http://sede.uco.es/verifirma/code/U7TEJDNLVISXY24YSQ42EFNVME</a>	Página	1/6



indicadores la implantación de la herramienta de evaluación y seguimiento que pretende automatizar sensiblemente la incorporación de indicadores.

Esta dificultad en la obtención de los indicadores ha tenido como resultado el retraso en la obtención de los informes, de forma que a diciembre de 2019 solo se disponía de dos mediciones del grado de ejecución del plan, una a diciembre de 2017, presentada en septiembre de 2018, y otra sobre el avance a junio de 2019, presentada en septiembre de 2019. Del total de indicadores del Plan (176), correspondía hacer medición en la anualidad 2018-2019 a un total de 142. De ellos, solo 1 no pudo ser medido (0,8%); 41 fueron medidos y se encontraban en progreso, aunque no alcanzaban el valor meta; 6 (4%) se encontraban en un porcentaje alto de ejecución; 74 habían alcanzado la meta (52%) y 19 (13%) fueron medidos, pero no tenían informado el valor meta, por lo que no es posible conocer su grado de ejecución. En resumen, el 99% de los indicadores que correspondía evaluar en la pasada anualidad fueron medidos. El 56% estaban cumplidos o cerca de su cumplimiento y el resto mostraban avances, por lo que en aquel momento del desarrollo del Plan y quedando una anualidad más, consideramos que la evaluación era adecuada a la espera de realizar la medición final a lo largo de 2020.

Sin embargo, con la aparición del COVID-19, toda la planificación de actividades ha tenido que ser replanteada, obligándonos a centrar los recursos en otras tareas sobrevenidas de carácter urgente, y relegando las previstas a segundo plano, o incluso aparcando algunas de forma indefinida. Esto no significa que pueda afirmarse que los objetivos no se hayan cumplido, sino solo que no ha sido posible dedicar recursos a lo largo del año 2020 a controlar el grado de ejecución del Plan, dada la situación de emergencia a que nos hemos visto sometidos, y que aún continúa en la actualidad.

Ante esta eventualidad, proponemos no emplear más esfuerzo en la medición de la última anualidad del Plan, sino darlo por finalizado en la situación actual, dedicando los recursos disponibles a la formulación de un nuevo Plan para el cuatrienio 2021-2024 ligando la resolución del IIPE con la fase de inicio del IIIPE.

### Bases metodológicas del III Plan Estratégico

El Plan Estratégico se define como un instrumento que debe ayudar a la Universidad a trazar su trayectoria, unificando esfuerzos entre todos los miembros de la comunidad para diseñar los objetivos a alcanzar. Este Plan establecerá, a través de un proceso de reflexión y participación de la comunidad universitaria, el futuro hacia el que debe encaminarse la institución, así como las grandes líneas de actuación que dinamizarán la Universidad en los próximos años. Para ello, a través de un análisis del entorno y de la propia trayectoria, se define una misión (la razón de ser de una institución), una visión (situación futura deseable), unos valores (manifestación de la identidad de la organización), una estrategia y un plan de acción, todo ello buscando una participación amplia de la comunidad universitaria.

La realidad claramente positiva de la Universidad de Córdoba no debe hacernos descuidar la necesidad de seguir posicionándonos de cara al futuro. Ahora es necesario afrontar nuevos retos y mayores exigencias. Es necesario avanzar en la consecución de una calidad todavía mayor, tanto en nuestra tarea formativa como en la actividad investigadora o de transferencia, y hacerlo profundizando cada vez más en nuestro compromiso con la sociedad en general, y con la de Córdoba en particular. Sin embargo, no podemos olvidar el drástico cambio de contexto en el que nos ha situado la pandemia, por lo que la mejora de nuestro potencial de formación online, el incremento de los recursos informáticos y la formación integral en competencias digitales tanto del PAS como del PDI, dentro de los ejes definidos en el Plan de Transformación Digital de la Universidad, deben ser nuevos objetivos estratégicos de la organización. Igualmente, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, ligados a la agenda 2030, deben regir, de forma transversal, todas las líneas de acción seguidas, por lo que ligaremos los ejes principales con sus equivalentes ODS, fijándolos también como objetivos.

Código Seguro de Verificación	U7TEJDNLVISXY24YSQ42EFNVME	Fecha y Hora	30/10/2020 18:17:37
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmado por	SECRETARIA GENERAL-UNIVERSIDAD DE CORDOBA		
Url de verificación	<a href="http://sede.uco.es/verifirma/code/U7TEJDNLVISXY24YSQ42EFNVME">http://sede.uco.es/verifirma/code/U7TEJDNLVISXY24YSQ42EFNVME</a>	Página	2/6



Para reducir la incertidumbre se requiere una planificación estratégica y la adopción de medidas que contribuyan a la estabilidad de la organización y a mejorar la percepción interna y externa de la UCO. Por otro lado, es necesario un plan ágil y dinámico que facilite la realización de cambios según las tendencias y el curso de los acontecimientos, que permita formular objetivos de carácter prioritario y realizar la asignación de recursos. Se precisa en estos momentos adoptar medidas que permitan definir la posición de la universidad en relación con su entorno.

La optimización de los medios de que se dispone, por un lado; la atención a las demandas sociales, por otro, y los esfuerzos en la contención del gasto, son algunas de las directrices que determinarán la actuación de nuestra Universidad y, en particular, la de sus actividades docentes e investigadoras.

El proceso de elaboración de los Planes Estratégicos anteriores se ha realizado tradicionalmente de manera que se asegurara la mayor participación posible de todos los colectivos interesados en el Plan. Este es un requisito clave en el comienzo de las labores de planificación, ya que aumenta la implicación y motivación de todos los grupos de interés, que son la clave para su resultado final.

Sin embargo, dada la experiencia acumulada durante la elaboración de los planes anteriores, creemos necesario introducir un nuevo modelo de elaboración del plan estratégico: más simple, rápido y ágil y no menos participativo. La valoración del II Plan Estratégico ha detectado limitaciones en algunas de las funciones claves del plan, como su papel en la medición del cumplimiento de objetivos o como instrumento de mejora, en parte relacionadas por la poca agilidad para introducir modificaciones o el tiempo necesario para incorporar los datos al sistema. Este nuevo esquema debe contribuir a paliar estas limitaciones, manteniendo la nueva forma de trabajo a través de la implantación y el seguimiento del III Plan Estratégico.

El objetivo principal en el desarrollo del Plan Estratégico es que pueda cumplir con su papel de hoja de ruta de la acción universitaria para los próximos años. Para ello, es necesario que el número de acciones sea reducido y limitado a aquellas necesarias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, así como establecer indicadores que sean medibles, comprensibles y bien alineados con los objetivos.

El II Plan Estratégico ha supuesto un salto cualitativo y cuantitativo en el diseño de la oferta de la Universidad de Córdoba a la sociedad, tanto en formación como en investigación y transferencia. Sin embargo, aún es necesario avanzar en la visualización, tanto interna como externa, de estos avances, y los aspectos de comunicación se perciben por la comunidad universitaria como una carencia importante. El compromiso de este plan estratégico con las personas que forman la comunidad universitaria debe servir como eje vertebrador de mejora en la comunicación y, por tanto, de aumento en la visibilización de la actividad universitaria en la sociedad en general.

Por todo ello se establecen las siguientes bases metodológicas:

- I. **Simplificar lo más posible el nuevo plan**, tanto en su elaboración como en su definición, abordando sólo aquellas acciones que supongan un valor añadido para la institución.
- II. **Analizar la pertinencia de abordar las líneas de acción** con mayor grado de definición para su ejecución que en el anterior plan estratégico, así como la continuidad de las que se vienen ejecutando.
- III. Con objeto, no sólo de rendir cuentas a los distintos grupos de interés, sino también de **motivar a las personas implicadas**, es preciso definir la metodología para el seguimiento, revisión, control y difusión de los resultados del plan, que se lleve cabo con las siguientes actuaciones:
  - a. **Determinar los agentes responsables** para cada elemento esencial en los que se estructure el Plan.

Código Seguro de Verificación	U7TEJDNLVISXY24YSQ42EFNVME	Fecha y Hora	30/10/2020 18:17:37
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmado por	SECRETARIA GENERAL-UNIVERSIDAD DE CORDOBA		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7TEJDNLVISXY24YSQ42EFNVME	Página	3/6




- b. Establecer un **cuadro de mandos** que facilite el análisis del grado de eficacia y eficiencia del plan; para lo cual es preciso:
  - i. **Confeccionar indicadores de acuerdo con las distintas unidades**, y bajo la supervisión de expertos técnicos, mediante el análisis de coherencia con la actuación que se quiere evaluar y la factibilidad de cálculo.
  - ii. **Establecer objetivos y metas de cumplimiento** de los indicadores de cada medida de acción, según la periodicidad que se considere, revisándolos también periódicamente.
- IV. **Alinear los presupuestos anuales** con el plan estratégico de la institución, priorizando los objetivos estratégicos que más aporten al modelo de universidad que pretendemos.

El resultado final es conseguir un Borrador del Plan Estratégico depurado para presentarlo a las distintas unidades funcionales de la Universidad (Centros, Departamentos y Servicios) y recibir propuestas de mejora de los grupos de interés.

Finalmente, tras evaluar estas propuestas se confeccionará el **documento final** del Plan Estratégico que se someterá a debate y aprobación por parte del Consejo de Gobierno de la Universidad de Córdoba. El resultado debe ser un documento vivo, dinámico y flexible para adaptarse a los cambios que se produzcan en su entorno interno y externo, por lo que la definición de indicadores vinculados a las acciones estratégicas debe prever su revisión para la actualización del indicador y de la meta asociada en el corto plazo.

Código Seguro de Verificación	U7TEJDNLVISXY24YSQ42EFNVME	Fecha y Hora	30/10/2020 18:17:37
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmado por	SECRETARIA GENERAL-UNIVERSIDAD DE CORDOBA		
Url de verificación	<a href="http://sede.uco.es/verifirma/code/U7TEJDNLVISXY24YSQ42EFNVME">http://sede.uco.es/verifirma/code/U7TEJDNLVISXY24YSQ42EFNVME</a>	Página	4/6




## Composición de las comisiones

FASE	RESPONSABLE	COMPOSICIÓN
PRELIMINAR	Consejo de Gobierno	
ANÁLISIS	Comité Director	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Presidente:</b> Rector</li> <li>• Vicerrector de Universidad Digital y Planificación Estratégica</li> <li>• Vicerrectora de Ordenación Académica y Competitividad</li> <li>• Vicerrector de Investigación y Desarrollo Territorial</li> <li>• Vicerrector de Posgrado e Innovación Docente</li> <li>• Vicerrector de Cultura, Comunicación y Proyección Social</li> <li>• Vicerrectora de Políticas Inclusivas y Vida Universitaria</li> <li>• Vicerrectora de Estudiantes y Transparencia</li> <li>• Vicerrector de Coordinación, Infraestructuras y Sostenibilidad</li> <li>• Vicerrectora de Personal Docente e Investigador</li> <li>• Vicerrector de Acceso y Programas de Movilidad</li> <li>• Secretaria General</li> <li>• Gerente</li> <li>• Delegada del Rector para Proyección Internacional</li> </ul>
FORMULACIÓN	Grupos de trabajo	Coordinados por el Comité técnico, serán nombrados tras la fase de análisis.
VALIDACIÓN	Comité Técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Presidente:</b> Vicerrector de Universidad Digital y Planificación Estratégica</li> <li>• <b>Vicepresidente:</b> Vicerrectora de Ordenación Académica y Competitividad</li> <li>• <b>Responsable técnico:</b> Jefe de Sección de Organización y Planificación Estratégica</li> <li>• <b>Asesores técnicos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Director General de Planificación Académica</li> <li>○ Coordinador General de Investigación</li> <li>○ Directora General de Internacionalización y Programas de Movilidad</li> </ul> </li> </ul>

A continuación, se detalla un cronograma propuesto para las distintas fases de desarrollo del proyecto de elaboración de III Plan Estratégico de la Universidad de Córdoba:

Código Seguro de Verificación	U7TEJDNLVISXY24YSQ42EFNVME	Fecha y Hora	30/10/2020 18:17:37
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmado por	SECRETARIA GENERAL-UNIVERSIDAD DE CORDOBA		
Url de verificación	<a href="http://sede.uco.es/verifirma/code/U7TEJDNLVISXY24YSQ42EFNVME">http://sede.uco.es/verifirma/code/U7TEJDNLVISXY24YSQ42EFNVME</a>	Página	5/6





### III Plan Estratégico UCO

#### Cronograma previsto

	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	enero	febrero	marzo	abril	mayo
<b>FASE PRELIMINAR</b> Responsable: CONSEJO DE GOBIERNO									
<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición del alcance temporal</li> <li>Definición del Comité Director</li> <li>Definición del Comité Técnico</li> <li>Aprobación en CG del documento de bases</li> </ul>									
<b>ANÁLISIS Y FORMULACIÓN</b> Responsable: Comité Director / Grupos de Trabajo de Áreas Estratégicas									
<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis del cierre del II PEUCO</li> <li>Establecimiento de líneas puente entre el II Y III PEUCO</li> <li>Análisis de contexto interno y externo</li> <li>Análisis DAFO</li> <li>Definición de objetivos</li> <li>Aprobación en CG del documento final del análisis y nombramiento de los Grupos de Trabajo para la etapa de formulación</li> </ul>									
<b>VALIDACIÓN</b> Responsable: Comité Técnico del Plan Estratégico									
<ul style="list-style-type: none"> <li>Redacción del III Plan Estratégico de la UCO               <ul style="list-style-type: none"> <li>Fase de exposición pública</li> </ul> </li> <li>Incorporación de las propuestas de mejora y redacción final del plan.</li> <li>Aprobación en CG</li> </ul>									

Código Seguro de Verificación	U7TEJDNLVISXY24YSQ42EFNVME	Fecha y Hora	30/10/2020 18:17:37
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmado por	SECRETARIA GENERAL-UNIVERSIDAD DE CORDOBA		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7TEJDNLVISXY24YSQ42EFNVME	Página	6/6

