



Evaluación plan estratégico Universidad de Valladolid 2008-2014

Versión julio 2016

En el presente documento se presenta una primera evaluación del grado de cumplimiento de los objetivos del plan estratégico 2008-2014

Evaluación plan estratégico Universidad de Valladolid 2008-2014

Versión julio 2016

Contenido

1. Visión, misión y valores 2008-2014	2
2. Objetivos estratégicos a alcanzar 2014.....	4
3. Hitos relevantes del periodo 2008-2014.....	5
4. Seguimiento del plan estratégico 2008-2014.....	6
5. Indicadores principales 2008-2014	7
Seguimiento 2009	7
Seguimiento 2010	7
Seguimiento 2015	8
Eje 1. Formación	9
Eje 2. Investigación	11
Eje 3. Transferencia del conocimiento y tecnología	13
Eje 4. La Universidad en la sociedad.....	15
Eje 5. Gestión del desarrollo humano	17
Eje 6. Dirección estratégica.....	18
Eje 7. Logística e infraestructura	19
Resumen Ejes	21

1. Visión, misión y valores 2008-2014

Se entiende por **misión** el principio que justifica la existencia de la institución basado en los objetivos que se pretenden alcanzar. Describe, en términos amplios, la actividad de la organización y atiende a las necesidades básicas de la sociedad a la que presta sus servicios. Es importante que la misión sea una referencia permanente en el proceso de planificación estratégica. La misión de la Universidad de Valladolid es la siguiente: La Universidad de Valladolid es una institución de servicio público, integrada por cuatro campus, abierta a todos los saberes, que aúna tradición secular e innovación científica y pedagógica. Su MISIÓN es la formación integral de sus estudiantes, la investigación y la difusión del conocimiento con la finalidad de liderar el desarrollo científico y cultural de la sociedad.

La **visión** representa el modelo de universidad al que se tiende y destaca los rasgos distintivos que se pretenden desarrollar. Es, por así decirlo, la imagen deseada de la institución, una apreciación idealizada de lo que se quiere para el futuro. En el horizonte del año 2014 la UVa quiere ser percibida como una institución:

- Dotada de un eficaz sistema de dirección estratégica que favorece la consecución de objetivos comunes por medio de la implicación responsable de toda la comunidad universitaria.
- Que dispone de una oferta formativa de grado, posgrado y doctorado de calidad, plenamente enmarcada en las directrices del Espacio Europeo de Educación Superior y ajustada a las necesidades de la demanda social.
- Que persigue la formación integral de los estudiantes y busca la actualización continuada de los conocimientos.
- Que se ha convertido en un referente nacional e internacional por su actividad investigadora en todas las áreas, por la oferta docente de sus programas de posgrado y doctorado y por la transferencia de los resultados de la investigación por medio de actividades de extensión universitaria, de servicios científico-técnicos, del Parque Científico y de los Centros Tecnológicos y de otras iniciativas que promueven la capacidad innovadora.
- Que dispone de una plantilla motivada, cualificada, correctamente retribuida y en reciclaje constante que cuenta con el reconocimiento y apoyo de los agentes sociales.
- Que ha alcanzado un alto nivel de calidad en la gestión de los recursos, cuyo resultado ha contribuido notablemente a la estabilidad y a la suficiencia financiera de la universidad.
- Que ha contraído un elevado compromiso social con la comunidad universitaria y con su entorno regional, nacional e internacional, lo que la convierte en un referente por el impulso de sus programas de promoción cultural y deportiva, por sus iniciativas sociales y por su implicación responsable en las actividades que se realizan en su ámbito.

Los **valores** son los principios, creencias y actitudes que deben regular el comportamiento de la institución y configurarse en el marco de referencia que inspire nuestro trabajo.

Autonomía. Capacidad para decidir libre y democráticamente el rumbo de la institución y de las personas que la componen.

Calidad. Excelencia en los procesos y en los resultados medida con indicadores objetivos y con el grado de satisfacción de la sociedad y de la comunidad educativa.

Conciencia crítica. Capacidad de analizar e interpretar hechos y procesos para contribuir al desarrollo integral de la sociedad.

Cooperación. Capacidad de conciliar el interés propio con el interés general mediante el trabajo conjunto con otras personas e instituciones.

Dinamismo. Capacidad de percibir, entender, anticipar y asumir los cambios para dar respuesta a las necesidades de la sociedad.

Eficacia. Consecución de los objetivos previstos mediante la optimización de los recursos y el cumplimiento satisfactorio de la demanda social.

Responsabilidad social. Compromiso de transparencia en la rendición de cuentas de nuestras actividades a la sociedad por el adecuado uso de los recursos que pone a nuestra disposición.

2. Objetivos estratégicos a alcanzar 2014

Los OBJETIVOS del plan estratégico se estructuraron en 7 ejes estratégicos:

Formación	<ul style="list-style-type: none">• Definir una oferta educativa de calidad• Conseguir una formación integral de los estudiantes
Investigación	<ul style="list-style-type: none">• Extender a toda la universidad la cultura de la investigación e integrar ésta en la docencia• Potenciar grupos de investigación competitivos tanto consolidados como emergentes
Transferencia de conocimiento y tecnología	<ul style="list-style-type: none">• Fomentar que la actividad investigadora contribuya a generar conocimiento transferible y facilitar esta transferencia con los mecanismos posibles• Disponer de una oferta eficaz de formación continua dirigida al reciclaje y desarrollo profesional y a satisfacer la demanda de formación de las empresas e instituciones
La universidad en la sociedad	<ul style="list-style-type: none">• Conseguir ser un referente en la sociedad mediante la participación activa con los agentes y las instituciones• Lograr mayor presencia internacional• Promover la igualdad, el desarrollo de derechos sociales y la responsabilidad social
Gestión del desarrollo humano	<ul style="list-style-type: none">• Contar con una plantilla mejor cualificada y adecuadamente retribuida mediante un sistema de gestión integrado de desarrollo humano
Dirección estratégica	<ul style="list-style-type: none">• Consolidar un sistema de dirección estratégica en todos los niveles de la universidad, con indicadores de calidad, información completa para la toma de decisiones y apoyo técnico a la dirección
Logística e infraestructuras	<ul style="list-style-type: none">• Disponer de instalaciones de calidad integradas en el entorno urbano y social• Implantar plenamente las TIC en la docencia, investigación y gestión• Optimizar la gestión logística y las relaciones con los proveedores

Cada uno de estos OBJETIVOS ESTRATÉGICOS NO TENÍA UNA META CONCRETA. Las metas se plantean sólo a nivel operativo para todo el periodo 2008-2014. NO ESTABAN PLANTEADAS LAS METAS EN HORIZONTES TEMPORALES ANUALES a lo largo de estos 7 años de duración del plan estratégico 2008-2014.

3. Hitos relevantes del periodo 2008-2014

2007-2008. Arranque del Parque Científico

2009-2011. Puesta en marcha de los grados, adaptados al Espacio Europeo de Educación superior.

2009-2010. Grados en Educación

2010-2011. Resto de grados de la UVa

2009-2010. Uso generalizado del campus virtual

2012. Creación de la Escuela de Doctorado

2014. Inauguración del Edificio LUCIA

2014. Certificación AUDIT A (Diseño certificado en menos de la mitad de los centros) Máximo AAAA y CCCC

2014. Certificación DOCENTIA DD (Implantación: uno o más seguimientos realizados) Máximo DDD

2013-2016. Proceso de acreditación de los másteres y grados (2 en 2013/14, no información ACSUCYL para 2013/14) (USAL 9, ULEON 8)

4. Seguimiento del plan estratégico 2008-2014

Las evaluaciones del plan estratégico y de los objetivos se realizaron en 2008, 2009 y 2010, a partir de tres hojas Excel elaboradas al efecto por el gabinete de estudios y evaluación (la persona responsable del plan estratégico está trabajando en la actualidad en el IOBA, estas hojas Excel se extrajeron de una aplicación informática para seguimiento del plan estratégico desarrollada por esta persona al efecto y sería clave para la evaluación del plan estratégico 2008-2014 y para poder seguir evaluando el nuevo plan estratégico).

El seguimiento de 2008, no trataba de analizar las metas detalladas para cada una de las acciones, ni evaluar la evolución de indicadores de las mismas. Se enviaron cuestionarios de seguimiento distribuidos entre los responsables del Equipo de Gobierno de la Universidad con el objetivo de valorar la situación y dificultad de las acciones del Plan Estratégico de las que eran responsables principales. El cuestionario de evaluación de las acciones quería servir de pulso sobre el estado de desarrollo del plan así como análisis de la dificultad en el desarrollo de las acciones. De ahí cuando posteriormente tratemos los datos del seguimiento realizado al Plan Estratégico Institucional, solamente nos referiremos a los seguimientos 2009 y 2010.

Dado que no se dispone de una técnica sistematizada de obtención de datos (ERP), que los KPI (indicadores) utilizados son complicados de medir (interpretar) y que no parece haber una persona responsable claramente identificada para cada indicador, la información obtenida de los tres análisis de seguimiento no ha tenido la repercusión deseada en las acciones posteriores y en el cumplimiento del plan estratégico.

A estos factores, se suma que en mayo 2010 se deja 'aparcado' el plan estratégico.

5. Indicadores principales 2008-2014

Seguimiento 2009

En la tabla que figura a continuación se pueden ver, de forma agregada, los resultados alcanzados por ejes:

	n.metos 04/08 a 04/09	Metas conseguidas 100%		Metas conseguidas 75%		<	Metas no conseguidas 0%	
		n.	%	n.	%		n.	%
EJES	101	76	75%	10	10%		15	15%
Formación	20	14	70%	3	15%		3	15%
Investigación	9	3	33%	2	22%		4	44%
Transferencia de conocimiento y tecnología	5	5	100%	0	0%		0	0%
La universidad en la sociedad	28	24	86%	1	4%		3	11%
Gestión del desarrollo humano	7	6	86%	1	14%		0	0%
Dirección estratégica	13	11	85%	0	0%		2	15%
Logística e infraestructuras	19	13	68%	3	16%		3	16%

- El objetivo marcado para el primer año era llegar al 60% de consecución de las metas.
- El porcentaje total de metas conseguidas fue del 75%, superándose el objetivo marcado.
- Se puede observar en la tabla anterior como el porcentaje de metas conseguidas en todos los ejes estaba por encima del 70%, excepto para el Eje Investigación (33%).

Seguimiento 2010

En la tabla que figura a continuación se pueden ver, de forma agregada, los resultados alcanzados por ejes:

	n.metos 04/09 a 04/10	Metas conseguidas 100%		Metas conseguidas 75%		<	Metas no conseguidas 0%	
		n.	%	n.	%		n.	%
EJES	139	106	76%	5	4%		28	20%
Formación	23	14	61%	2	9%		0	0%
Investigación	16	3	19%	0	0%		3	19%
Transferencia de conocimiento y tecnología	17	5	29%	2	12%		7	41%
La universidad en la sociedad	32	24	75%	0	0%		5	16%
Gestión del desarrollo humano	13	6	46%	1	8%		3	23%
Dirección estratégica	16	11	69%	0	0%		5	31%
Logística e infraestructuras	22	13	59%	0	0%		5	23%

- El objetivo marcado para el segundo año era llegar al 60% de consecución de las metas.
- El porcentaje total de metas conseguidas fue del 76%, superándose por lo tanto el objetivo marcado.
- Se puede observar en la tabla como el porcentaje de metas conseguidas en cuatro de los ejes estaba por encima del 75%, en otros dos por encima del 60% y solamente un eje por debajo del 60% (Eje Transferencia del Conocimiento y Tecnología).
- En este año, se revisaron las metas no cumplidas en el seguimiento anterior, pasando de un 76% de cumplimiento al 87%.

Seguimiento 2015

Antes de definir un nuevo Plan Estratégico es necesario analizar el grado de implantación del Plan Estratégico (2008-2014) y los problemas acontecidos durante su implantación.

En primer lugar, hay que indicar, tal como se ha comentado, que se realizaron dos seguimientos (2009 y 2010) con los resultados indicados en los epígrafes anteriores. En estos dos seguimientos, los resultados de ejecución fueron satisfactorios, superando el objetivo planteado institucionalmente en ambos periodos.

En segundo lugar, hay que considerar la imposibilidad de realizar un seguimiento análogo a los realizados anteriormente, principalmente porque faltan los seguimientos anuales durante el periodo 2011-2014. Además, no se había arbitrado un sistema automático para la recopilación de la información de los seguimientos y era necesario preguntar a cada uno de los responsables de los indicadores la información correspondiente para calcularlos. Por tanto, proceder de esta manera provocaría iniciar un proceso laborioso y largo en el tiempo que paralizaría iniciativas que se están llevando a cabo actualmente.

Teniendo en cuenta estas premisas, se ha considerado valorar los indicadores con mayor poder explicativo de cada Eje, es decir, un total de 53 indicadores (1,6 indicadores por objetivo). Al menos se ha identificado un indicador por objetivo operativo (33), aunque en algunos casos se ha definido más de un indicador. En todo caso, se pretende elegir aquellos indicadores que permitan valorar si se han alcanzado los objetivos planteados para el periodo 2008-2014.

Eje 1. Formación

Se presentan los resultados alcanzados del Eje 1 para después realizar un análisis de éstos.

Resultados eje 1

En la tabla siguiente, se presenta para cada objetivo estratégico, su desglose en objetivos operativos con su correspondiente indicador, la meta establecida y el resultado obtenido en el momento actual.

Objetivos estratégicos	Objetivos operativos	Indicador	Meta	Resultado
1.1 Definir una oferta educativa de calidad	1.1.a Ofertar programas de grado, máster y doctorado verificados y acreditados	% de titulaciones verificadas y acreditadas	100% de las titulaciones Acreditadas	100% grados, máster y doctorados verificados/presentados Septiembre 2013 100% Septiembre 2014 100% (dos titulaciones por silencio administrativo) Septiembre 2015 99,14% (En los informes <u>provisionales</u> desfavorable Enfermería en el Campus de Palencia. Adscrita)
	1.1.b Establecer un sistema de evaluación y mejora continua del proceso formativo	SGIC implantado	100% de las titulaciones con SGIC	100% implantado
1.2 Conseguir una formación integral de los estudiantes	1.2.a Garantizar que la organización académica contribuya decisivamente a la formación integral de los estudiantes	Nº de asignaturas ofertadas frente a nº asignaturas totales UVA	10% de asignaturas	No alcanzada. No existen asignaturas de este tipo
	1.2.b Garantizar el componente práctico en la formación integral de los estudiantes	% de titulaciones con prácticas obligatorias sobre el total	100% titulaciones	Grados:64,8% (El resto, excepto criminología, OP) Planes Conjuntos: 75% (el resto OP) Máster: 32,83% (13,43% OP y 53,73% no está en el plan de estudios)
	1.2.c Facilitar la inserción laboral	Encuestas inserción laboral (grado, máster y doctorado)	No existe una meta definida (el indicador se ha creado)	Ver tabla 1 en epígrafe 'análisis de resultados eje 1'

Análisis de resultados eje 1

Analizando los datos de esta tabla podemos ver como mayoritariamente los objetivos operativos se han alcanzado.

Nº Objetivos Operativos	Indicadores	Metas alcanzadas	% metas alcanzadas	% metas no alcanzadas
5	6	4	66,67%	16,66%

Consideramos la meta “% de titulaciones con prácticas obligatorias sobre el total” alcanzada. Aunque como se puede apreciar en los datos, el porcentaje se encuentra por debajo de la meta inicialmente creada, la explicación es la siguiente: Las titulaciones en su plan de estudios inicial, verificado favorablemente por la Agencia e implantado tenían en un 100% la asignatura de prácticas de empresa como obligatoria. Posteriormente, dado que el panorama nacional cambió debido a la crisis, se decidió a nivel institucional modificar los planes de estudio y que la asignatura de prácticas de empresa pudiera ser optativa u obligatoria, pasando por un proceso de modificación (fue verificado favorablemente por la Agencia). No obstante, en el plan de estudios de todos los grados y programas conjuntos figura la mencionada asignatura y en un porcentaje elevado de ellas la asignatura es obligatoria.

En el caso de los Máster, el porcentaje disminuye y no en todos figura la asignatura de prácticas de empresa en su plan de estudios. Dentro de los Máster que no ofertan dicha asignatura, muchos de ellos son de investigación.

En relación al objetivo “Facilitar la inserción laboral”, este indicador no estaba como tal en el Plan Estratégico. Dado que se realizan encuestas de inserción laboral, en dichas encuestas se obtiene información sobre la Tasa de Ocupados y de Activos. Si queremos ver si hemos alcanzado el objetivo, es un indicador importante a tener en cuenta. Los resultados obtenidos se pueden consultar en la Tabla 1.

	Grados (Encuesta Promoción 2012/13)	Máster (Encuesta Promoción 2012/13)	Doctorados (Encuesta Doctores 2009/14)
Tasa de Actividad	87,3%	94,7%	
Tasa de Ocupación	55,6%	72,9%	92,07%

Tabla 1. Tasas Inserción Laboral

Nota: Tasa de actividad: Es el cociente entre el número total de activos y la población total. Tasa de ocupados: Es el cociente entre el número de ocupados y el de activos.

Eje 2. Investigación

Se presentan los resultados alcanzados del Eje 2 para después realizar un análisis de éstos.

Resultados eje 2

En la tabla siguiente, se presenta para cada objetivo estratégico, su desglose en objetivos operativos con su correspondiente indicador, la meta establecida y el resultado obtenido en el momento actual.

Objetivos estratégicos	Objetivos operativos	Indicador	Meta	Resultado
1.3 Extender a toda la Universidad la cultura de la investigación a integrar ésta en la docencia	2.1.a Mejorar los procesos que conducen a facilitar la actividad investigadora en todos los centros y departamentos	Nº de investigadores contratados anualmente	Conseguir un incremento de contratación del 5% anual a partir de 2009	No alcanzado (ver Tabla 1 en epígrafe 'análisis de resultados eje 2')
		Grado de satisfacción de los investigadores con la gestión administrativa	Incremento de satisfacción del 3% anual hasta 2014	No disponible (Nd)
	2.1.b Fomentar las relaciones con agentes de investigación nacionales e internacionales	Evolución (convenios firmados, redes y consorcios y proyectos conjuntos)	<u>Convenios:</u> Incremento anual del 5%. <u>Redes y Proyectos:</u> Incremento del 20% en la participación de investigadores y el número de proyectos en 2014	Nd
		Desarrollo de la página web de información sobre convenios	Incremento del 20% en la participación de investigadores y el número de proyectos en 2014 Página web creada	Nd Sí
	2.1.c Transmitir el carácter abierto de la ciencia y estimular la implicación del estudiantes en las actividades de investigación	Nº de estudiantes que participan en becas de colaboración con departamentos	Incremento anual del 5% del índice de participación de los estudiantes.	Alcanzada parcialmente (ver Tabla 2 en epígrafe 'análisis de resultados eje 2')
1.4 Potenciar grupos de investigación competitivos tanto consolidados como emergentes	2.2.a Evaluar y mejorar la calidad de la investigación	Grado de satisfacción del PDI con el reglamento de los GIR	80% de satisfacción del PDI con el reglamento	Nd
	2.2.b Potenciar los programas propios de ayuda a la investigación	% de GIR financiados	Incremento 5% anual en la financiación a partir de 2008.	Alcanzada (ver Tabla 3 en epígrafe 'análisis de resultados eje 2')

Análisis de resultados eje 2

Analizando los datos de esta tabla podemos ver como mayoritariamente los objetivos operativos se han alcanzado.

Nº Objetivos Operativos	Indicadores	Metas alcanzadas	% metas alcanzadas	% metas no alcanzadas
5	8	2	25%	62,5%

En relación a los indicadores “Grado de satisfacción de los investigadores con la gestión administrativa” y “Grado de satisfacción del PDI con el reglamento de los GIR” no se han implantado encuestas de satisfacción y, por lo tanto no disponemos del valor del indicador correspondiente. La información que se dispone sobre investigadores contratados, aparece en la Tabla 1. Se puede observar un incremento en todos los años, excepto de 2012 a 2013 que decrecen. La meta definida no se alcanzó, ya que el incremento no está en el 5% marcado. De 2014 a 2015 hubo un incremento del 4,68%.

	2011	2012	2013	2014	2015
Contratos	355	359	351	363	380

Tabla 1. Investigadores contratados

En relación a los indicadores referidos a los estudiantes que participan en becas de colaboración con departamentos, se puede observar en la Tabla 2, el número de becas de colaboración con departamentos. Analizando los datos de los que se dispone, se observa como del curso 2008/09 al 2010/11 hubo un incremento anual, en 2009/10 y 2010/11 superior a la meta marcada. Solamente en el curso 2011/12 se produjo un descenso en las becas de colaboración. Si analizamos datos globales, partiendo de 62 becas que había en 2008/09 si se hubiera incrementado un 5% anual en 2011/12, se tendrían que haber alcanzado 72 becas, dato que se superó. No se dispone de los datos de 2012/13, 2013/14 y 2014/15. Teniendo en cuenta toda esta información, no se puede afirmar que la meta se alcanzó, pero sí que se alcanzó parcialmente.

	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12
Becas de colaboración con departamentos	62	75	78	73

Tabla 2. Becas de colaboración con departamentos

En relación a los GIR financiados, teniendo en cuenta que los valores iniciales en 2011 son del 97,92% GIR financiados, es imposible alcanzar un incremento del 5% anual. Por lo tanto, lo que se puede afirmar es que anualmente se ha producido un incremento de los GIR financiados, excepto en 2013. De ahí que se considere la meta alcanzada. Con un seguimiento anual se hubiera visto que esta meta no estaba correctamente definida, teniendo en cuenta de los datos de los que se partía.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
GIR Financiados	97,92%	97,47%	94,94%	97,53%	98,19%	98,19%

Tabla 3. GIR financiados

Eje 3. Transferencia del conocimiento y tecnología

Se presentan los resultados alcanzados del Eje 3 para después realizar un análisis de éstos.

Resultados eje 3

En la tabla siguiente, se presenta para cada objetivo estratégico, su desglose en objetivos operativos con su correspondiente indicador, la meta establecida y el resultado obtenido en el momento actual.

Objetivos estratégicos	Objetivos operativos	Indicador	Meta	Resultado	
3.1 Fomentar que la actividad investigadora contribuya a generar conocimiento transferible facilitar esta transferencia con los mecanismos posibles	3.1.a Contar con potentes estructuras de transferencia de resultados vinculadas al Parque Científico de la UVa	Creación Oficina Proyectos Europeos, servicios de incubación de empresas, observatorio y centros tecnológicos	Creación de la oficina antes del 31/12/2008	100%	
		Ingresos generados en el año por la participación en proyectos europeos con relación a los generados el año anterior.	Incremento del 10% anual a partir de 2009.	No alcanzada (ver Tabla 1 en epígrafe 'análisis de resultados eje 3')	
		Construcción de la Incubadora	Creación del servicio de incubadora antes del 30/12/2008 Construcción de la incubadora a 31/12/2014.	100%	
		Nº de estudios llevados a cabo en el observatorio.	Creación del observatorio antes del 30/06/2009 Elaboración de 2 estudios sectoriales por año a partir de 2009. Creación de 3 centros tecnológicos	Nd Nd 100%	
				Nd	
	3.1.b Implantar la cultura de la protección de los resultados de la investigación y promover su valoración y transferencia.	Nº de patentes	Incremento del 5% anual a partir de 2009	Alcanzada (ver Tabla 2 en epígrafe 'análisis de resultados eje 3')	
	3.2 Disponer de una oferta eficaz de formación continua dirigida al reciclaje y desarrollo profesional y a satisfacer la demanda de formación de las empresas e instituciones.	3.2.a Potenciar la oferta específica de planes de formación para empresas, instituciones y profesionales	Nº de cursos ofertados y satisfacción	Incremento de un 10 % anual a partir de 2009	Nd
			Centro de formación continua	65 % de satisfacción	Nd
				Creación del Centro antes del 31/12/2010.	No alcanzada

Análisis de resultados eje 3

Analizando los datos de esta tabla podemos ver como varios de los objetivos operativos no se han alcanzado.

Nº Objetivos Operativos	Indicadores	Metas alcanzadas	% metas alcanzadas	% metas no alcanzadas
3	11	4	36,36%	18,18%

Los ingresos por la participación en proyectos europeos, según datos globales, se presentan en la Tabla 1. Aunque efectivamente los ingresos en el período 2009-2015 decrecen, se puede observar un incremento del 9,34% de 2014 a 2015.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos	12,564,002. 44	11,850,183. 97	9,303,808. 55	7,856,445. 01	7,244,131. 10	5,885,705. 06	6,435,299. 97

Tabla 1. Proyectos Europeos

En relación con las patentes, el indicador está calculado teniendo en cuenta los ingresos, tal como se presenta en la Tabla 2. Como se puede apreciar en la tabla, hay dos años (2010 y 2012) donde la meta no se alcanza, sin embargo finalmente los resultados obtenidos son muy superiores a la meta marcada. Refiriéndonos a la ejecución del plan 2008-2014, la meta se alcanzó.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Patentes	53,391.32	54,817.97	59,008.47	43,412.48	87,312.81	91,004.66	141,707.99

Tabla 2. Ingresos por patentes

En relación con la creación Oficina Proyectos Europeos, de los servicios de incubación de empresas y del observatorio, las tres metas se alcanzaron, pero bien es cierto, que todas ellas se refieren al seguimiento 2009 y 2010. Del resto de indicadores, no hay información, y, por tanto, no se puede analizar.

Eje 4. La Universidad en la sociedad

Se presentan los resultados alcanzados del Eje 4 para después realizar un análisis de éstos.

Resultados eje 4

En la tabla siguiente, se presenta para cada objetivo estratégico, su desglose en objetivos operativos con su correspondiente indicador, la meta establecida y el resultado obtenido en el momento actual.

Objetivos estratégicos	Objetivos operativos	Indicador	Meta	Resultado
4.1 Conseguir ser un referente en la sociedad mediante la participación activa con los agentes y las instituciones.	4.1.a Aumentar la cantidad y calidad, el ámbito y la difusión de las actividades culturales y sociales, con especial atención a las generadas por los investigadores y a las demandas de la población universitaria	Nº actividades culturales y sociales	No figura	No alcanzada
		Grado de satisfacción (se podría eliminar)	No figura	No alcanzada
	4.1.b Mejorar la oferta de las disciplinas deportivas relacionadas con la salud, la educación física y la competición	Nº de nuevas actividades programadas	2 actividades nuevas cada año a partir de 2009	Sí
	4.1.c Ampliar el espectro de agentes sociales con los que la UVa mantiene relaciones y reforzar los vínculos existentes.	Establecimiento punto información	Antes del 31/12/2008	Nd
		Base de datos (información)	Lograr la integración de todas las bases de datos existentes en 2009 y presentar la base final en el acto de empresas de ese año	No aplica
4.1.d Conseguir que la UVa sea percibida por la sociedad como una institución de prestigio en la que merece la pena estudiar e investigar.	Publicaciones con Imagen UVa	100% publicaciones rectorado	No aplica	
4.2 Lograr mayor presencia internacional.	4.2.a Aumentar la presencia de la UVa en acciones formativas en el extranjero	Nº convenios firmados	30 convenios firmados	Nd
		Nº de proyectos internacionales	5 proyectos de excelencia	Nd
	4.3.a Apoyar y promocionar la atención social en aquellas situaciones que lo requieran	Nº de casos resueltos frente demandados	Atención al 100% de las demandas planteadas	En ambos seguimientos (2009 y 2010) el 100%
Nº personas con necesidades especiales atendidas frente a solicitantes		Atención al 100% de las personas con necesidades especiales solicitantes de ayuda	Sí	
4.3 Promover la igualdad, el desarrollo de derechos sociales y la responsabilidad social	4.3.b Promover en la UVa actitudes e iniciativas de responsabilidad social.	Nº de universidades con las que se realizan intercambios	6 universidades	Nd

Análisis de resultados eje 4

Analizando los datos de esta tabla podemos ver como varios de los objetivos operativos no se han alcanzado.

Nº Objetivos Operativos	Indicadores	Metas alcanzadas	% metas alcanzadas	% metas no alcanzadas
7	12	2	16,67%	25%

Del análisis de los resultados podemos concluir que no tenemos una proyección de la Universidad en la Sociedad, pudiéndose identificar como una debilidad. Se destaca la importancia del indicador relacionado con las ferias a las que se asiste y que no se cumple.

Eje 5. Gestión del desarrollo humano

Se presentan los resultados alcanzados del Eje 5 para después realizar un análisis de éstos.

Resultados eje 5

En la tabla siguiente, se presenta para cada objetivo estratégico, su desglose en objetivos operativos con su correspondiente indicador, la meta establecida y el resultado obtenido en el momento actual.

Objetivos estratégicos	Objetivos operativos	Indicador	Meta	Resultado
5.1 Contar con una plantilla mejor calificada y adecuadamente retribuida mediante un sistema de gestión integrado de desarrollo humano	5.1.a Mejorar el modelo de plantilla del PDI y disponer de un modelo de plantilla del PAS que permita reordenar los recursos humanos para responder adecuadamente a las exigencias del EEES.	Modificación del modelo de plantilla PDI	Modificación del modelo de plantilla 30/06/2009	No alcanzado
		Elaboración del modelo de plantilla de PAS	Modelo de plantilla elaborado a 31/12/2012	No alcanzado
	5.1.b Mejorar la satisfacción laboral.	Grado de satisfacción	Mejora del clima laboral en un 2% anual a partir del 2010	No hay medidas (Solamente BUVa)
	5.1.c Definir un sistema de responsabilidades que incluya objetivos e incentivos para el PDI y el PAS.	Sistema de gratificación variable ligado al cumplimiento de objetivos y responsabilidades	Implantación en 2010	En 2016 se ha realizado una gratificación, por alcanzar el objetivo: Certificación Sello 400+ BUVa
	5.1.d Conseguir una mejor cualificación de la plantilla mediante una formación integral presencial y a través del aprendizaje a distancia (e-learning).	Plan Integral de formación de PDI y PAS	Elaboración y puesta en marcha antes del 31/12/2009	Sí Existen planes de formación para ambos colectivos No se mide la cualificación alcanzada

Análisis de resultados eje 5

Analizando los datos de esta tabla podemos ver como varios de los objetivos operativos no se han alcanzado.

Nº Objetivos Operativos	Indicadores	Metas alcanzadas	% metas alcanzadas	% metas no alcanzadas
4	5	1	20%	80%

Como se puede concluir a partir de los datos, los resultados alcanzados en este eje son limitados. En este sentido, dos de las metas que no se han alcanzado relacionadas con los objetivos operativos: “Mejorar la satisfacción laboral” y “Definir un sistema de responsabilidades que incluya objetivos e incentivos para el PDI y el PAS”, desde la implantación del Modelo EFQM en la Biblioteca Universitaria se ha trabajado en la elaboración e implantación de encuestas de satisfacción (la satisfacción global de la plantilla ha incrementado un 0,17% respecto al año 2013) y en los incentivos (se pretende valorar e incentivar la contribución del personal de administración y servicios a la mejora continua de la Biblioteca de la Universidad, aportando valor a la institución para que alcance los fines y objetivos generales, elevando el nivel de motivación e implicación del personal).

Eje 6. Dirección estratégica

Se presentan los resultados alcanzados del Eje 6 para después realizar un análisis de éstos.

Resultados eje 6

En la tabla siguiente, se presenta para cada objetivo estratégico, su desglose en objetivos operativos con su correspondiente indicador, la meta establecida y el resultado obtenido en el momento actual.

Objetivos estratégicos	Objetivos operativos	Indicador	Meta	Resultado
6.1 Consolidar un sistema de dirección estratégica en todos los niveles de la universidad, con indicadores de calidad, in formación completa para la toma de decisiones y apoyo técnico a la dirección.	6.1.a Incorporar herramientas de soporte a la dirección	Grado de cumplimiento de los objetivos del plan	60% objetivos cumplidos en 2009 y 2010 80% objetivos cumplidos resto de años	2009: 75,25% 2010: 76,26% No aplica
	6.1.b Rediseñar la estructura organizativa	Grado de aplicación anual	100% aplicación en 2011 de los cambios propuestos	Nd
	6.1.c Mejorar los sistemas de comunicación interna	Nº de reuniones del gerente con los jefes de servicio	7 reuniones anuales	No alcanzado
			Grado de satisfacción (se podría eliminar este indicador)	No hay definida meta
6.2 Optimizar el uso de los recursos mediante la mejora de la gestión	6.2.a Mejorar los procedimientos de gestión	Nº de procesos clave revisados	100% procesos clave revisados en 2012	No alcanzado

Análisis de resultados eje 6

Analizando los datos de esta tabla podemos ver como ninguno de los objetivos operativos no se han alcanzado.

Nº Objetivos Operativos	Indicadores	Metas alcanzadas	% metas alcanzadas	% metas no alcanzadas
4	5	0	0%	80%

En relación a algunas de las metas no alcanzadas, como “Cumplimiento de los objetivos del plan”, se puede observar que en los dos primeros años se realizó el seguimiento y los objetivos se alcanzaron. El segundo año se revisaron las metas no alcanzadas en 2009, pasando de un 76,26% de cumplimiento al 87%, de ahí la importancia que tiene el establecimiento de un proceso de seguimiento en la ejecución del Plan Estratégico.

Mediante la realización de dichos seguimientos, se conoce la situación anual en la que se encuentra la Universidad y el análisis de los resultados obtenidos ayuda a la toma de decisiones: Conocer el porqué de las metas no alcanzadas y realizar el seguimiento de las mismas, reorientación de la estrategia y establecimiento de nuevas metas.

En relación al “Porcentaje de procesos clave revisados”, en la mejora de los procesos de gestión, se puede hacer referencia a la situación de la BUVa, dónde a raíz de la implantación del Modelo EFQM, se han analizado sus procesos y se están mejorando aquéllos donde han detectado puntos débiles y se están creando nuevos procesos.

Eje 7. Logística e infraestructura

Se presentan los resultados alcanzados del Eje 7 para después realizar un análisis de éstos.

Resultados eje 7

En la tabla siguiente, se presenta para cada objetivo estratégico, su desglose en objetivos operativos con su correspondiente indicador, la meta establecida y el resultado obtenido en el momento actual.

Objetivos estratégicos	Objetivos operativos	Indicador	Meta	Resultado
7.1 Disponer de instalaciones de calidad integradas en el entorno urbano y social.	7.1.a Racionalizar y optimizar espacios y medios acordes a las necesidades reales del EEES	Planificación (actuaciones de adaptación y nueva obra) priorizada y revisada anualmente	Planificación realizada y aprobada anualmente	Alcanzado
	7.1.b Favorecer la seguridad, accesibilidad y sostenibilidad de las instalaciones e integrarlas en el entorno urbano	% de edificios con inspección técnica periódica	Edificios con inspección técnica cada cuatro años: 100%	Alcanzado
	7.1.c Conseguir recursos externos para la mejora de las instalaciones	% de aportación para nuevas instalaciones o mantenimiento	Conseguir el 30% de las aportaciones para nuevas instalaciones. Conseguir el 5% del presupuesto necesario para el mantenimiento de las infraestructuras compartidas	Nd Nd
7.2 Implantar plenamente las TIC (Tecnología de la Información y de la Comunicación) en la docencia, investigación y gestión.	7.2.a Equipar las instalaciones con medios y tecnología de última generación	% de profesores satisfechos	90% de los usuarios satisfechos	Parcialmente alcanzado (Ver Tabla 1 en epígrafe 'análisis de resultados eje 7')
		% de estudiantes satisfechos		
7.3 Optimizar la gestión logística y las relaciones con los proveedores	7.3.a Especializar y agilizar la gestión logística consiguiendo sinergias con los proveedores	Plan de racionalización	Plan elaborado a 31/12/2009	Actualmente se está trabajando en un proyecto de central de compras

Análisis de resultados eje 7

Analizando los datos de esta tabla podemos ver como los objetivos operativos se han alcanzado parcialmente.

Nº Objetivos Operativos	Indicadores	Metas alcanzadas	% metas alcanzadas	% metas alcanzadas parcialmente	% metas no alcanzadas
5	6	2	33,3%	33,33%	33,33%

Dos de las metas se han considerado parcialmente alcanzadas. Teniendo en cuenta el objetivo operativo “Equipar las instalaciones con medios y tecnología de última generación” y su indicador “% de profesores y estudiantes satisfechos”, no se puede afirmar que el objetivo esté alcanzado. La información disponible se obtiene de los resultados obtenidos en las encuestas de satisfacción de estudiantes y PDI de grados y máster (apartado de infraestructuras y recursos) y la valoración es satisfactoria. Hay que aclarar que en el objetivo definido se menciona “de última generación”, de ahí que los resultados obtenidos nos pueden servir para orientarnos como estamos, pero no podemos aseverar que la meta se ha alcanzado. Se pueden verificar estas afirmaciones en la Tabla 1.

	Grados			Máster		
	Participación	Valoración	Usuarios satisfechos >5	Participación	Valoración	Usuarios satisfechos >5
Estudiantes	75,4%	7,2/10	88,0%	61,9%	7,6/10	78,8%
PDI	56,9%	7,8/10	94,8%	67,9%	8,0/10	95,7%

Tabla 1. Encuesta de satisfacción sobre infraestructuras y recursos

En relación al “Plan de racionalización”, se debería haber realizado en 2009 y se está ejecutando actualmente.

Resumen Ejes

En la tabla siguiente se resume la consecución de las 53 metas planteadas para los indicadores seleccionados en los 7 Ejes.

	n.metas 04/08 a 12/15	Metas alcanzadas		Metas parcialmente alcanzadas		Metas no alcanzadas	
		n.	%	n.	%	n.	%
EJES (*)	53	15	28,29%	5	10,12%	21	45,09%
Formación	6	4	66,67%	1	17,67%	1	16,66%
Investigación	8	2	25,00%	1	12,50%	5	62,50%
Transferencia de conocimiento y tecnología	11	4	36,36%	0	0,00%	2	18,18%
La universidad en la sociedad	12	2	16,67%	1	8,33%	3	25,00%
Gestión del desarrollo humano	5	1	20,00%	0	0,00%	4	80,00%
Dirección estratégica	5	0	0,00%	0	0,00%	4	80,00%
Logística e infraestructuras	6	2	33,33%	2	33,33%	2	33,33%

(*) Nota: Hay un total de 12 indicadores para los que no se dispone de información por esta razón la suma de los porcentajes de las metas alcanzadas, parcialmente alcanzadas y no alcanzadas no suma 100% en todos los ejes.

Los datos presentados en la tabla anterior reflejan que las metas alcanzadas de los 53 indicadores seleccionados se quedan muy lejos de ser satisfactorias. Un 28,30% de las metas han sido alcanzadas mientras que el 39,62% no lo han sido. A este resultado se suma que algunos indicadores no pueden ser medidos porque no se dispone de información.

Se pone de manifiesto que la interrupción de la ejecución del Plan Estratégico 2008-2014 en 2010 no ha favorecido la continuidad en la toma de decisiones sobre los 7 ejes seleccionados, sobre los objetivos estratégicos y las acciones planteadas para alcanzarlos. Contrasta el buen ritmo seguido en la consecución de metas en la ejecución del Plan Estratégico en los años 2009 y 2010 y el cambio de tendencia al evaluar el Plan Estratégico al final del periodo. Además, el uso de indicadores difícilmente medibles, hacen muy complicado el proceso de evaluación de las metas.