



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

GIZARTE ETA
KOMUNIKAZIO
ZIENTZIEN FAKULTATEA

FACULTAD DE
CIENCIAS SOCIALES Y
DE LA COMUNICACIÓN



2017-2021

PLAN ESTRATÉGICO

ÍNDICE

Introducción	4
Metodología	4
Misión	5
Análisis DAFO	6
Visión	11
Estrategia	12
Valores	22
Factores Críticos de Éxito y Tabla de Relaciones	24
Cuadro de Mando Estratégico	31
Despliegue de procesos	48
Comunicación del Plan Estratégico	48
Control y seguimiento del Plan Estratégico	49
ANEXO I Guías para el análisis DAFO	50
ANEXO II. Listado genérico de Valores	61

INTRODUCCIÓN

Este documento constituye el Plan Estratégico de la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación de la UPV/EHU, en adelante GKZ-CSC, para el periodo 2017-2021.

En él se describe el proceso que se ha seguido para realizar la reflexión estratégica del centro así como las conclusiones a las que se ha llegado en las sucesivas etapas de las que ha constado.

Se recogen los objetivos que desea lograr la GKZ-CSC para 2021 junto con las estrategias, acciones y proyectos que se consideran más adecuados para alcanzarlos. Establece claramente la línea de progreso que desea seguir el centro, destacando aquellos ámbitos que supondrán un avance sustancial de cara a sus grupos de interés.

La reflexión estratégica ha sido liderada por el Equipo Decanal de la GKZ-CSC y ha contado con la participación de representantes de los diferentes grupos de interés del centro, tal como se explica en los apartados correspondientes.

METODOLOGÍA

Las fases que se han seguido en la reflexión estratégica son:

1. Revisión de la Misión de la GKZ-CSC
2. Análisis DAFO
3. Visión 2021
4. Definición de las Estrategias
5. Revisión de los Valores de la GKZ-CSC
6. Cuadro de Mando Estratégico

A continuación, se desglosa cada una de estas fases describiendo la sistemática seguida y las conclusiones alcanzadas.

MISIÓN

La primera etapa de la reflexión estratégica consistió en revisar y actualizar la misión de la GKZ-CSC. Para ello, partiendo de la misión vigente en 2017, se analizaron los siguientes puntos:

- Razón de ser de la Facultad
- Actividades que realiza
- Público Objetivo al que se dirige
- Activos diferenciadores

Como resultado de esta reflexión, la misión se actualizó quedando expresada de la siguiente forma:

MISIÓN

La Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación es un centro de la UPV/EHU que tiene como misión la generación, el desarrollo y la transmisión del conocimiento en las áreas relacionadas con las Ciencias Sociales y de la Comunicación.

Es su responsabilidad la formación integral de profesionales con espíritu crítico y responsabilidad social, capaces de ser agentes del cambio, de incidir en los procesos de desarrollo y de promover el bienestar social, desde sus dos áreas de conocimiento: las ciencias sociales y la comunicación.

Estos objetivos se consiguen mediante:

- La integración de la innovación docente, la innovación tecnológica y el compromiso con las empresas, tanto públicas como privadas, con las que se relaciona.
- La cercanía al alumnado y el acompañamiento en su itinerario formativo, con profesorado altamente cualificado y en constante formación.
- La disposición de instalaciones y medios tecnológicos del más alto nivel

La nueva Misión presenta ligeros cambios de redacción, aunque mantiene la esencia de la anterior, al no haberse dado cambios significativos en la razón de ser de la Facultad en los últimos años.

La segunda etapa consistió en identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que mejor retratan la situación interna y del entorno de la GKZ-CSC, considerando su utilidad para la realización del Plan Estratégico.

El análisis DAFO consta de dos bloques fundamentales: el análisis externo y el interno.

Análisis Externo:

Consiste en identificar las Amenazas y Oportunidades que pueden afectar al centro en el periodo que abarca el plan.

Ambos son factores exteriores que pueden condicionar favorable o desfavorablemente el cumplimiento de los objetivos de la Facultad.

Para realizar este análisis, se contó con la colaboración de un equipo de apoyo que representaba los ámbitos universitario, empresarial, tecnológico e institucional.

Los temas analizados fueron los siguientes:

- La competencia
- El alumnado potencial
- El entorno laboral
- El entorno administrativo universitario
- El entorno social
- El entorno docente y el entorno investigador

Análisis Interno:

Consiste en identificar las Fortalezas y Debilidades de la GKZ-CSC. Estos son factores, favorables o desfavorables, que describen la realidad del centro y que deben ser considerados desde el punto de vista estratégico.

En el análisis interno participaron varios grupos de personas, repartidas en tres equipos de trabajo, en representación del alumnado, del profesorado y del personal de administración y servicios.

Los campos de análisis fueron los siguientes:

- Los servicios que se ofrecen al alumnado
- La docencia
- La investigación
- La organización y la gestión
- Las instalaciones y los servicios
- La integración con la Facultad

Las aportaciones de estos equipos de apoyo, tanto para el análisis interno como del entorno, fueron muy valiosas y sirvieron al Equipo Decanal para realizar un diagnóstico DAFO más completo y ajustado a la realidad.

Para realizar el DAFO, se utilizaron guías metodológicas en las que se desglosaban los diferentes campos de análisis en apartados más detallados, para facilitar la comprensión del tema y orientar la reflexión. Estas guías se encuentran en el Anexo I.

El resultado del DAFO, una vez revisadas, filtradas y priorizadas las diferentes aportaciones, fue el que se muestra a continuación:

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • F1 La oferta formativa de la Facultad es amplia, se complementa entre sí y es completa, considerando las titulaciones que ofrece, sus contenidos y la posibilidad de cursar los estudios íntegramente en euskera o en castellano. Además, durante los últimos años ha habido un aumento significativo de la oferta educativa en idiomas no oficiales. • F2 La Facultad dispone de espacios propios, con amplios horarios para su uso, que complementan a los del campus, tales como sala comedor, salas de estudio o sala para personal investigador. • F3 El ambiente de trabajo en la Facultad es muy favorable considerando las relaciones que se establecen entre todos los colectivos. • F4 La mayoría del personal de la Facultad es bilingüe, lo cual facilita la posibilidad de estudiar todas las titulaciones en euskera. • F5 La imagen y el prestigio de la UPV/EHU sigue mejorando y con ello el sentido identitario y el orgullo de pertenencia tanto del PAS/PDI como del alumnado. • F6 El Equipo Decanal se muestra accesible, se esfuerza por atender las necesidades y comunicar de manera transparente. • F7 La formación propia impulsada desde la Facultad para su personal ha mejorado, ampliando así las posibilidades de formación. • F8 Los programas de prácticas de colaboración educativa y de movilidad son conocidos, utilizados y valorados muy positivamente por el alumnado, que los considera elementos motivadores que refuerzan su preparación humana y académica. • F9 La interacción entre el profesorado y el alumnado en general es buena, sobre todo en los grupos pequeños. • F10 Existen herramientas que fomentan la comunicación y que permiten un acceso a la información de interés general a través de la web, correo electrónico... • F11 Con carácter general, se considera que las condiciones de accesibilidad y el estado de limpieza de las instalaciones es adecuado. • F12 Hay establecido un sistema de garantía interno de calidad que revisa periódicamente los resultados obtenidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • D1 Ante el problema de la tasa de abandono en los primeros cursos, se considera clave reforzar la atención a la docencia durante esa etapa. • D2 Parte del alumnado de algunas titulaciones se matricula en ellas en segunda o tercera opción. • D3 La coordinación entre las asignaturas no siempre se realiza de manera eficaz, siendo mejorable la cohesión entre departamentos de la misma área y entre el profesorado del mismo perfil con asignaturas interrelacionadas. • D4 Hay variables que distorsionan la imagen pública de la Facultad y su verdadero nivel académico e investigador. • D5 Los resultados académicos logrados por el alumnado de las diferentes titulaciones presentan diferencias notables. Ello puede deberse, en gran medida, a las diferencias en las condiciones de ingreso: nota de acceso, motivación, expectativas profesionales, etc. • D6 El uso y aprovechamiento de las herramientas informáticas de gestión interna o académica, tales como GAUR o eGela, presentan posibilidades de mejora. • D7 A pesar del aumento de la oferta plurilingüe de los últimos años, continua la demanda de mayor número de asignaturas en idiomas no oficiales. • D8 La difusión de los resultados de investigación es mejorable y se demanda una mayor cultura de colaboración en este ámbito. • D9 La utilización de las herramientas de comunicación es mejorable. • D10 El alumnado percibe que parte de los contenidos de algunas asignaturas no se corresponde con la realidad laboral. • D11 El uso de metodologías activas en las aulas es mejorable. • D12 Escasa participación de los representantes del alumnado en los órganos de representación de la Facultad. • D13 Parte del alumnado considera que, en ocasiones, la atención por parte de algunos miembros del personal en euskera es mejorable.

Amenazas

- **A1** Las posibilidades de empleo de los egresados son más reducidas por efecto de la crisis.
- **A2** La crisis económica está generando formatos de relaciones laborales que deterioran la imagen de nuestras profesiones y las condiciones de trabajo en estos sectores.
- **A3** Los recortes en las políticas públicas en la educación pueden producir un deterioro en las condiciones docentes y por tanto en su calidad.
- **A4** Centralización del mercado laboral y de la oferta de estudio de postgrado en las grandes ciudades.

VISIÓN

La Visión define la posición de llegada que se desea alcanzar una vez finalice el periodo que abarca el presente plan.

Responde a los resultados que la Facultad se propone lograr y a la manera en la que quiere ser percibida por sus Grupos de Interés: el alumnado, el personal del centro PAS/PDI, los/las empleadores/as, la Sociedad, la UPV/EHU y otras universidades y la Comunidad Científica e Investigadora.

La Visión es ambiciosa y desafiante pero al mismo tiempo concreta, medible y alcanzable.

A la vista de la nueva Misión del centro y de las conclusiones recogidas en el análisis DAFO, el Equipo de Reflexión definió seis líneas de Visión de cara al año 2021.

Oportunidades

- **O1** Ante la importancia creciente del dominio de idiomas no oficiales en nuestra sociedad, se observa la oportunidad de ampliar la oferta docente en este ámbito.
- **O2** Los medios técnicos con los que cuenta la Facultad, equiparables a los del campo profesional, ofrecen la oportunidad de estrechar lazos de colaboración con el mundo empresarial.
- **O3** El programa de prácticas de colaboración educativa acerca al alumnado al entorno profesional y se adapta a las necesidades de las empresas.
- **O4** La facilidad de implantación de los medios digitales es una oportunidad para el desarrollo profesional y el emprendizaje.
- **O5** Posibilidad de mayor colaboración con las empresas para que puedan acercar su experiencia al mundo universitario.
- **O6** Los profesionales de la comunicación serán cada vez más necesarios en el ámbito de la comunicación corporativa o institucional en cualquier tipo de empresa.
- **O7** Las redes sociales, como por ejemplo facebook, twitter, etc., se pueden aprovechar para aumentar la promoción de la Facultad.

VISIÓN

La Facultad desea ser reconocida por su **alumnado** como un centro excelente para cursar los estudios en Ciencias Sociales y de la Comunicación y por proporcionar una formación integral adaptada a las necesidades que demanda la sociedad.

La Facultad desea ser reconocida por su **PAS/PDI** como un centro excelente para desarrollar su trabajo y progresar personal y profesionalmente.

La Facultad desea ser reconocida por los/as **Empleadores/as** (empresas, centros de enseñanza, instituciones, organizaciones en general) por la calidad de la enseñanza que imparte, por la preparación óptima de profesionales y como centro de referencia en investigación.

La Facultad desea ser reconocida como un centro de prestigio, moderno e innovador, comprometido con el euskera que transmite unos valores humanos y culturales alineados con lo que demanda la **Sociedad**.

La Facultad desea ser reconocida por la **UPV/EHU** y por otras universidades como un referente en la gestión avanzada y en los temas relacionados con sus áreas de conocimiento.

La Facultad desea ser reconocida por la **Comunidad Científica e Investigadora** por la calidad de su actividad investigadora y la divulgación y difusión de sus resultados.

ESTRATEGIA

La Estrategia es el conjunto de medidas que la organización decide poner en marcha para lograr alcanzar los objetivos de Visión. Se trata de definir la manera en que se van a movilizar los recursos, los procesos y las personas del centro para hacer realidad las aspiraciones manifestadas a través de la Visión.

Estrategia: La Visión responde al QUÉ QUEREMOS LOGRAR mientras que la Estrategia responde al CÓMO QUEREMOS HACERLO.

Para hacer realidad los objetivos de Visión, el Equipo Decanal de la GKZ-CSC ha definido un conjunto de objetivos estratégicos que se agrupan en torno a cinco ejes:



A su vez, para lograr un mayor despliegue y concreción del plan, se han definido los proyectos y acciones que se consideran necesarios para hacer realidad los objetivos estratégicos. De esta forma, se facilita la comunicación del plan y el despliegue a los procesos de la Facultad.

El resultado de la reflexión es el siguiente:

EJE 1 DOCENCIA E INVESTIGACIÓN

Esta línea consiste en consolidar y fortalecer las áreas de docencia y de gestión de la Facultad, potenciando la coordinación, la formación y la innovación.

Los objetivos y acciones en este campo son los siguientes.

OE. 1.1	Enriquecer la oferta docente de la Facultad, complementando y coordinando la formación reglada, de grado y postgrado, y la formación no reglada para una formación integral del alumnado	
	Ampliar la oferta docente con dobles grados, y promover el desarrollo de diferentes menciones (formación dual, mención internacional, dobles titulaciones, mención de excelencia)	Vicedecanato de Coordinación, Planificación Estratégica y Calidad
	Revisar y perfeccionar los planes de estudio, facilitando vías para la recogida de sugerencias a través de la Comisión de Calidad y los/las Coordinadores/as de grado	
	Elaborar un plan anual de formación complementaria para el alumnado desde la Facultad y los Departamentos	
	Mejorar la oferta docente en idiomas no oficiales: asignaturas, especialmente en inglés y EFC	Vicedecanato de Movilidad
	Revisar y perfeccionar los programas de prácticas de colaboración educativa y la comunicación de los mismos	
	Desarrollar iniciativas para promover y favorecer la empleabilidad y la inserción profesional del alumnado (jornadas salidas profesionales, gestión ofertas de trabajo, ferias de empleo...)	Vicedecanato de Inserción Profesional
	Profundizar en el plan de tutorización para el alumnado (ikaskide en 1º, TFG en 4º y buddy)	Vicedecanato de Organización Docente

OE. 1.2	Fortalecer la cultura de coordinación docente vertical y horizontal (Equipo Decanal, Departamentos, Coordinadores/as, Equipos Docentes, Comisión de Calidad, etc.)
Difundir, desplegar, apoyar y controlar la labor de la Comisión de Calidad y de los/las Coordinadores/as de grado, curso/módulo y materia	Vicedecanato de Coordinación, Planificación Estratégica y Calidad
Desarrollar la coordinación de las materias mediante una coordinación vertical de módulos de asignaturas de áreas temáticas afines y otra horizontal para distribuir las cargas de trabajo del alumnado	

OE. 1.5	Mejorar las instalaciones y servicios de la Facultad
Renovación periódica de los laboratorios y los equipamientos docentes para su adaptación al entorno profesional	
Mejora de la gestión de los espacios para su adaptación a las necesidades docentes y de investigación y el cumplimiento de las normativas de seguridad	Jefa de administración y vicedecanato de infraestructuras

OE. 1.3	Impulsar la formación y participación del PDI en programas de innovación educativa y de mejora de la docencia
Impulsar la formación en metodologías activas del PDI	Vicedecanato de Coordinación, Planificación Estratégica y Calidad
Promover el uso de nuevas herramientas informáticas para la docencia (Egela, cuestionarios online, etc...)	

OE. 1.6	Fomento del uso del euskera en la actividad docente e investigadora
Impulsar la matriculación del alumnado en euskera	Vicedecanato de Organización Docente
Promover el desarrollo de actividades formativas extracurriculares en euskera	
Desarrollar actividades para promover el uso cotidiano del euskera (por ejemplo, Aktibatu, Euskararen Eguna, Bikain)	Vicedecanato de Organización Docente y Vicedecanato de Coordinación, Planificación Estratégica y Calidad

OE. 1.4	Apoyar la labor investigadora que se desarrolla en el centro
Difundir las líneas de investigación, las actividades de los grupos de investigación y el soporte que ofrece la Facultad	Vicedecanato de Coordinación, Planificación Estratégica y Calidad
Trasladar al personal investigador información sobre las actividades y el funcionamiento del centro	
Mejorar la capacitación para la investigación del PDI del centro	

OE. 1.7	Introducción de la perspectiva de género en la docencia
Impulsar el uso de lenguaje no sexista dentro de la actividad docente y el desarrollo de actividades formativas sobre igualdad de género	Vicedecanato de Organización Docente
Analizar desde la perspectiva de género los planes de estudio	

EJE 2**IMPLICACIÓN,
PARTICIPACIÓN Y
MOTIVACIÓN**

El personal del centro es un eje estratégico clave para lograr los objetivos de Visión. A la vista del resultado del análisis DAFO, se considera necesario avanzar en los aspectos de implicación, participación y formación continua.

OE. 2.1 Potenciar la participación del PDI/PAS en la actividad institucional y de gestión del centro	
Fomentar la actividad y apoyar el trabajo de las Comisiones existentes (Calidad, Igualdad, Euskera ...)	Equipo Decanal
Incorporar al personal de la Facultad en los actos de promoción de la Facultad (Jornadas de Puertas Abiertas, charlas informativas en los institutos, etc.)	Vicedecanato de Comunicación y Relaciones Externas
Medir y analizar la satisfacción de los diferentes colectivos que integran la facultad (alumnado, PAS, PDI)	Vicedecanato de Coordinación, Planificación Estratégica y Calidad
Dar a conocer el funcionamiento de la Facultad al PDI y PAS que se incorpora al centro	Vicedecanato de Organización Docente y Jefa de Administración
Promover las actividades de reconocimiento para el PAS/PDI	Jefa de Administración y Vicedecanato de Coordinación, Planificación Estratégica y Calidad
Desarrollar la Comunicación interna a través de las redes sociales: Facebook, Instagram, Twitter	Vicedecanato de Comunicación y Relaciones Externas

OE. 2.2**Impulsar y facilitar la formación continua y el desarrollo de competencias del PAS/PDI**

Promover y facilitar la participación del PAS y el PDI en los cursos de formación ofertados por la Vicegerencia de Personal y el Servicio de Asesoramiento Educativo

Impulsar la formación específica del centro para el PAS/PDI, con especial atención a la formación en euskera y el desarrollo de habilidades para el liderazgo

Promover actividades de formación conjuntas para PAS y PDI

Jefa de Administración y Vicedecanato de Coordinación, Planificación Estratégica y Calidad

EJE 3

REDES DE COLABORACIÓN Y ALIANZAS. GRUPO DE INTERÉS EMPRESAS E INSTITUCIONES

El tercer eje tiene como denominador común a las diferentes empresas y otras instituciones con las que la Facultad mantiene relaciones.

OE. 3.1**Acercar la Facultad a las empresas y a instituciones de prestigio para propiciar iniciativas de colaboración**

Dinamizar la cartera de ofertas de trabajo de las empresas que tienen convenio de colaboración con la Facultad

Consolidar la colaboración con las empresas, asociaciones y colegios profesionales para su participación en los actos y eventos de la Facultad

Llevar a cabo un seguimiento y mejora de los convenios existentes en prácticas de cooperación educativa

Analizar las posibilidades de profundizar la colaboración/ formación del alumnado en empresas e instituciones

Continuar con el seguimiento de las necesidades específicas de formación de los profesionales que demandan las empresas

OE. 3.2**Aumentar y fortalecer las relaciones y los contactos con universidades extranjeras**

Revisar y mejorar el sistema de evaluación de los programas de intercambio

Continuar fomentando el acercamiento a universidades de América Latina y con oferta formativa en lengua inglesa

Valorar la posibilidad de realizar acuerdos para la puesta en marcha de dobles titulaciones con Universidades extranjeras de prestigio

EJE 4

PROMOCIÓN DE LOS GRADOS Y CAPTACIÓN DE ALUMNADO Y PROYECCIÓN DE LA IMAGEN PÚBLICA. GRUPO DE INTERÉS SOCIEDAD

Este eje se basa en la necesidad de captar nuevo alumnado mediante la promoción de la Facultad, intensificando la información y proyectando a la sociedad una imagen moderna y socialmente responsable.

OE. 4.1**Intensificar la información de la oferta docente de la Facultad al alumnado potencial (enseñanza secundaria, postgrado, profesionales, etc.)**

Revisar, mejorar e impulsar el programa para la difusión de la oferta docente (ferias, puertas abiertas, actividades prácticas y charlas de bachillerato) en centros de educación secundaria y bachillerato dirigido al alumnado potencial y a los orientadores

Sistematizar las jornadas de difusión de los postgrados para alumnado de 4º curso

Vicedecanato de Comunicación y Relaciones Externas

OE. 4.2**Mejorar la proyección de la Facultad y de sus actividades siguiendo la imagen corporativa definida por la UPV/EHU**

Desarrollar toda la comunicación de la Facultad siguiendo el manual de identidad corporativa UPV/EHU

Promover la incorporación del alumnado egresado al programa EHU ALUMNI

Promover la incorporación del profesorado al programa ADITUAK

Desarrollar la Comunicación externa a través de las redes sociales: Facebook, Instagram, Twitter

Vicedecanato de Comunicación y Relaciones Externas

OE. 4.3	Avanzar en la gestión de la responsabilidad social (sistema de gestión ambiental, formación en Responsabilidad Social e identificación de proyectos de responsabilidad social, etc.)
Continuar desarrollando planes de mejora medioambiental en la Facultad	Jefa de Administración
Colaborar en la consecución de los objetivos de Responsabilidad Social de la UPV/EHU	Equipo Decanal
Promover la participación del alumnado PDI PAS en proyectos de cooperación internacional desarrollados por la UPV/EHU (Gaztenpatia, viajes de cooperación)	Vicedecanato de Inserción Profesional

EJE 5 MEJORA DE LA GESTIÓN DEL CENTRO

OE. 5.1 Desarrollar el modelo de gestión avanzada del centro

Crear un grupo de trabajo para la implantación del modelo de gestión avanzada

Presentar el centro a las evaluaciones de EUSKALIT para la valoración de la implantación del sistema de gestión avanzada. (Primero con un contraste externo y posteriormente con la evaluación de la implantación)

Jefa de Administración y Vicedecanato de Coordinación, Planificación

OE. 5.2 Difundir la cultura de la gestión avanzada en el centro

Trasladar al personal del centro y en particular a todas aquellas con responsabilidades de gestión (direcciones de departamentos; coordinadores/as de grado, curso, módulo y asignatura) la importancia de trabajar dentro de una línea común de mejora de la gestión

Difundir la cultura de la gestión avanzada entre todo el personal del centro

Jefa de Administración y Vicedecanato de Coordinación, Planificación Estratégica y Calidad

OE. 5.3 Incorporar/Priorizar el euskera como lengua de trabajo en la gestión del centro.

Realización de un “decálogo de actuaciones” para dar más relevancia al euskera

Jefa de Administración y Vicedecanato de Coordinación, Planificación Estratégica y Calidad

VALORES

El siguiente paso en el proceso de reflexión estratégica consistió en la revisión de los Valores del centro.

Toda organización tiene unos rasgos que la distinguen y la hacen única. Sus comportamientos, la manera cotidiana de actuar o las decisiones que adopta ante las situaciones que se le presentan, obedecen a unos principios y creencias que se encuentran en la esencia de la organización y de las personas que la componen. Son sus Valores.

En cada ciclo estratégico es preciso potenciar ciertos valores para conseguir que la organización avance en la dirección deseada.

Dichos valores deben ser asumidos, asimilados y puestos en práctica por las personas que forman parte de la Facultad, puesto que a ellas les corresponde tomar decisiones e implantar las acciones planificadas.

Con este propósito, a la vista de la Misión, la Visión y la Estrategia propuesta, el Equipo de Reflexión Estratégica de la GKZ-CSC revisión y actualización los valores que considera necesario potenciar para llevar adelante el presente Plan.

Para ello analizó los valores que figuraban en el Plan Estratégico anterior junto con una lista genérica de valores complementarios y eligió los que consideró más adecuados para el presente ciclo estratégico. La lista de valores genéricos se muestra en el Anexo II.

Los valores seleccionados fueron los siguientes:

VALORES

Iniciativa, curiosidad y capacidad innovadora: Disposición y voluntad para idear o descubrir cosas nuevas, ponerlas en práctica y utilizarlas para transformar la realidad, mejorándola.

Responsabilidad, ética e integridad: Capacidad para asumir y cumplir con las obligaciones profesionales persiguiendo el interés común.

Cooperación y coordinación: Disposición y voluntad para trabajar con otras personas o equipos persiguiendo objetivos comunes, aplicando criterios de eficacia y eficiencia.

Profesionalidad: Desempeñar la profesión con el máximo interés y rigor, aplicando criterios de mejora continua.

Transmisión del conocimiento: Actitud para ofrecer a la sociedad los conocimientos adquiridos mediante el estudio, la investigación y la experiencia, siendo fieles al lema de la UPV/EHU.

Orientación a resultados y eficiencia: Procurar que todas las decisiones y actuaciones estén orientadas a lograr los objetivos que persigue el centro con la utilización más óptima de los recursos disponibles.

Conciencia organizacional y sentimiento de pertenencia: Percepción de formar parte de un grupo con entidad propia, defender sus intereses y compartir sus proyectos y sus logros.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO Y TABLA DE RELACIONES

La tabla de relaciones es otra manera de representar la asociación causa efecto entre estrategia y visión. En ella se refleja la vinculación entre los objetivos estratégicos impulsores y los objetivos de Visión sobre los que pretenden influir. Se han establecido dos categorías: impacto medio e impacto alto.

TABLA DE RELACIONES VISIÓN-ESTRATEGIA		VISIÓN					
Se consideran Factores Críticos de Éxito las estrategias que tienen mayor importancia a la hora de lograr la Visión de la Facultad. En este caso, se han identificado como FCE las estrategias que tienen, al menos, dos impactos fuertes sobre los objetivos de Visión		V1. La Facultad desea ser reconocida por su alumnado como un centro excelente para cursar los estudios en Ciencias Sociales y de la Comunicación y por proporcionar una formación integral adaptada a las necesidades que demanda la sociedad	V2. La Facultad desea ser reconocida por su PAS/PDI como un centro excelente para desarrollar su trabajo y progresar personal y profesionalmente	V3. La Facultad desea ser reconocida por los/ las empleadores/as (empresas, centros de enseñanza, instituciones, organizaciones en general) por la calidad de la enseñanza que imparte, por la preparación óptima de profesionales y como centro de referencia en investigación	V4. La Facultad desea ser reconocida como un centro de prestigio, moderno e innovador, comprometido con el euskera, que transmite unos valores humanos y culturales alineados con lo que demanda la Sociedad	V5. La Facultad desea ser reconocida por la UPV/EHU y por otras universidades como un referente en la gestión avanzada y en los temas relacionados con sus áreas de conocimiento.	V6. La Facultad desea ser reconocida por la Comunidad Científica e Investigadora por la calidad de su actividad investigadora y la divulgación y difusión de sus resultados
EJE 1- DOCENCIA E INVESTIGACIÓN							
OE. 1.1 Enriquecer la oferta docente de la Facultad, complementando y coordinando la formación reglada, de grado y postgrado, y la formación no reglada para una formación integral del alumnado		X		X	O		
OE. 1.2 Fortalecer la cultura de coordinación docente vertical y horizontal (Equipo Decanal, Departamentos, Coordinadores, Equipos Docentes, Comisión de Calidad, etc.)		X	X			O	
OE. 1.3 Impulsar la formación y participación del PDI en programas de innovación educativa y de mejora de la docencia		X	X				
OE. 1.4 Apoyar la labor investigadora que se desarrolla en el centro			O				X
OE. 1.5 Mejorar las instalaciones y servicios de la Facultad		X	O				
OE. 1.6 Fomento del uso del euskera en la actividad docente e investigadora		X	X		X		
OE. 1.7 Introducción de la perspectiva de género en la docencia		X	X		X		

Impacto medio: O

Impacto Alto: X

EJE 2- IMPLICACIÓN, PARTICIPACIÓN Y MOTIVACIÓN. GRUPO DE INTERÉS PAS/PDI						
	V1: Reconocimiento como centro excelente por el alumnado	V2: Reconocimiento como centro excelente por el PAS/PDI	V3: Reconocimiento por empleadores/as como centro de formación e investigación de calidad	V4: Reconocimiento por la sociedad como centro de prestigio, comprometido con el euskera, moderno e innovador, que transmite valores	V5: Reconocimiento en sus áreas de investigación y en la gestión avanzada	V6: Reconocimiento por la Comunidad Científica por la calidad de investigación y su difusión
OE. 2.1 Potenciar la participación del PDI/ PAS en la actividad institucional y de gestión del centro		X		O		
OE. 2.2 Impulsar y facilitar la formación continua y el desarrollo de competencias del PAS/PDI	X	X		O		

Impacto medio: O

Impacto Alto: X

EJE 3- REDES DE COLABORACIÓN Y ALIANZAS. GRUPO DE INTERÉS EMPRESAS E INSTITUCIONES						
	V1: Reconocimiento como centro excelente por el alumnado	V2: Reconocimiento como centro excelente por el PAS/PDI	V3: Reconocimiento por empleadores/as como centro de formación e investigación de calidad	V4: Reconocimiento por la sociedad como centro de prestigio, comprometido con el euskera, moderno e innovador, que transmite valores	V5: Reconocimiento en sus áreas de investigación y en la gestión avanzada	V6: Reconocimiento por la Comunidad Científica por la calidad de investigación y su difusión
OE. 3.1 Acercar la Facultad a las empresas y a instituciones de prestigio para propiciar iniciativas de colaboración	O		X	O	X	O
OE. 3.2 Aumentar y fortalecer las relaciones y los contactos con universidades extranjeras	X	O			O	O

Impacto medio: O

Impacto Alto: X

EJE 4- PROMOCIÓN DE LOS GRADOS Y CAPTACIÓN DE ALUMNADO Y PROYECCIÓN DE LA IMAGEN PÚBLICA. GRUPO DE INTERÉS SOCIEDAD						
	V1: Reconocimiento como centro excelente por el alumnado	V2: Reconocimiento como centro excelente por el PAS/PDI	V3: Reconocimiento por empleadores como centro de formación e investigación de calidad	V4: Reconocimiento por la sociedad como centro de prestigio, comprometido con el euskera, moderno e innovador, que transmite valores	V5: Reconocimiento en sus áreas de investigación y en la gestión avanzada	V6: Reconocimiento por la Comunidad Científica por la calidad de investigación y su difusión
OE. 4.1 Intensificar la información de la oferta docente de la Facultad al alumnado potencial (enseñanza secundaria, postgrado, profesionales, etc.)	X		O	X		
OE. 4.2 Mejorar la proyección de la Facultad y de sus actividades siguiendo la imagen corporativa definida por la UPV/EHU	O	O		X		O
OE. 4.3 Avanzar en la gestión de la responsabilidad social (sistema de gestión ambiental, formación en Responsabilidad Social e identificación de proyectos de responsabilidad social, etc.)	O	O		X		

Impacto medio: O

Impacto Alto: X

EJE 5. MEJORA DE LA GESTIÓN DEL CENTRO						
	V1: Reconocimiento como centro excelente por el alumnado	V2: Reconocimiento como centro excelente por el PAS/PDI	V3: Reconocimiento por empleadores como centro de formación e investigación de calidad	V4: Reconocimiento por la sociedad como centro de prestigio, comprometido con el euskera, moderno e innovador, que transmite valores	V5: Reconocimiento en sus áreas de investigación y en la gestión avanzada	V6: Reconocimiento por la Comunidad Científica por la calidad de investigación y su difusión
OE. 5.1 Desarrollar el modelo de gestión avanzada del centro				X	X	
OE. 5.2 Difundir la cultura de la gestión avanzada en el centro	O	O			X	
OE. 5.3 Incorporar/Priorizar el euskera como lengua de trabajo en la gestión del centro	X	X		X		

Impacto medio: O

Impacto Alto: X

CUADRO DE MANDO ESTRATÉGICO

La tabla permite identificar aquellos objetivos estratégicos o agentes impulsores que tienen mayor importancia en el logro de la Visión. Constituyen los Factores Críticos de Éxito de la GKZ-CSC para el presente ciclo estratégico. Son los siguientes:

- OE. 1.1 Enriquecer la oferta docente de la Facultad, complementando y coordinando la formación reglada, de grado y postgrado, y la formación no reglada para una formación integral del alumnado
- OE. 1.2 Fortalecer la cultura de coordinación docente vertical y horizontal (Equipo Decanal, Departamentos, Coordinadores, Equipos Docentes, Comisión de Calidad, etc.)
- OE. 1.3 Impulsar la formación y participación del PDI en programas de innovación educativa
- OE. 1.6 Fomento del uso del euskera en la actividad docente e investigadora
- OE. 2.2 Impulsar y facilitar la formación continua y el desarrollo de competencias del PAS/PDI
- OE. 3.1 Acercar la Facultad a las empresas y a instituciones de prestigio para propiciar iniciativas de colaboración
- OE. 4.1 Intensificar la información de la oferta docente de la Facultad al alumnado potencial (enseñanza secundaria, postgrado, profesionales, etc.)
- OE. 4.2 Mejorar la proyección de la Facultad y de sus actividades siguiendo la imagen corporativa definida por la UPV/EHU
- OE. 5.1 Desarrollar el modelo de gestión avanzada del centro

Estos factores, junto con las acciones que llevan asociadas, requerirán un mayor seguimiento y control por parte de sus responsables y sirven para establecer prioridades dentro de los planes de actuación de la Facultad.

Los objetivos ponen de manifiesto situaciones a las que aspira la organización, estados deseados o propósitos expresados de una manera más o menos abstracta.

Los indicadores dan concreción a los objetivos puesto que les asocian parámetros medibles y cuantificables. Los indicadores permiten plantear metas a alcanzar expresadas numéricamente y, en función de los resultados, evaluar hasta qué punto se han alcanzado los objetivos planteados. Los objetivos y los indicadores son las dos caras de una misma moneda y no se comprenden los unos sin los otros.

El Cuadro de Mando Estratégico recoge, de manera ordenada, los objetivos de Visión y los objetivos estratégicos, así como los indicadores y metas asociados a los mismos.

Cabe señalar que los indicadores que figuran en el Cuadro de Mando Estratégico no son los únicos que debe gestionar, seguir y controlar la organización sino que son los que permiten controlar, dirigir y evaluar el avance de la Facultad en el camino que ha trazado en el Plan Estratégico. El Cuadro de Mando Estratégico de la GKZ-CSC es el que se muestra a continuación.

Proyectos y acciones	Indicadores /Hitos	15/16	16/17	17/18	18/19	19/20	20/21
V1. La Facultad desea ser reconocida por su alumnado como un centro excelente para cursar los estudios en Ciencias Sociales y de la Comunicación y por proporcionar una formación integral adaptada a las necesidades que demanda la sociedad	Tasa de abandono Tasa de rendimiento Tasa de graduación Ratio plazas demanda global/oferta Nota media de acceso PAU %empleo encajado total Tasa de empleo total						
V2. La Facultad desea ser reconocida por su PAS/PDI como un centro excelente para desarrollar su trabajo y progresar personal y profesionalmente	Nº PAS que ha participado en un programa de formación Nº PDI que ha participado en un programa de formación						
V3. La Facultad desea ser reconocida por los Empleadores/as (empresas, centros de enseñanza, instituciones, organizaciones en general) por la calidad de la enseñanza que imparte, por la preparación óptima de profesionales y como centro de referencia en investigación	Nº total de convenios firmados por el centro Satisfacción de los empleadores con el alumnado en prácticas						
V.4 La Facultad desea ser reconocida por la sociedad como un centro de prestigio, moderno e innovador, comprometido con el euskera, que transmite unos valores humanos y culturales alineados con lo que demanda la Sociedad	Tasa de respuesta a las reclamaciones ligadas a la titulación Nº de visitas a la página web del centro Grado de satisfacción con la actividades complementarias						
V5. La Facultad desea ser reconocida por la UPV/EHU y por otras universidades como un referente en la gestión avanzada y en los temas relacionados con sus áreas de conocimiento.	Evaluación Modelos de Gestión Avanzada Evaluación BIKAIN						
V6. La Facultad desea ser reconocida por la Comunidad Científica e Investigadora por la calidad de su actividad investigadora y la divulgación y difusión de sus resultados	Nº de grupos de investigación consolidados Nº de proyectos de investigación concedidos Nº tesis doctorales						

A continuación, se presentan los indicadores asociados a las estrategias y a las acciones definidas para materializarlas.

EJE 1- DOCENCIA E INVESTIGACIÓN									
Estrategias	Proyectos y acciones	Responsable	Indicadores/Hitos	16/17	17/18	18/19	19/20	20/21	
OE. 1.1 Enriquecer la oferta docente de la Facultad, complementando y coordinando la formación reglada, de grado y postgrado, y la formación no reglada para una formación integral del alumnado	Ampliar la oferta docente con dobles grados, y promover el desarrollo de diferentes menciones (formación dual, mención internacional, dobles titulaciones, mención de excelencia)	Vicedecanato Coordinación Planificación Estratégica y Calidad	Nº de dobles grados						
	Revisar y perfeccionar los planes de estudio, facilitando vías para la recogida de sugerencias a través de la Comisión de Calidad y los/las Coordinadores/as de grado		Número de menciones (excelencia, formación DUAL, internacional)						
	Elaborar un plan anual de formación complementaria para el alumnado desde la Facultad y los Departamentos		Satisfacción del alumnado con el plan de estudios						
	Mejorar la oferta docente en idiomas no oficiales: asignaturas, especialmente en inglés y EFC	Vicedecanato de Movilidad	Nº de acciones de formación						
	Revisar y perfeccionar los programas prácticas de colaboración educativa y la comunicación de los mismos		Nº asignaturas en inglés y en otros idiomas no oficiales						
	Desarrollar iniciativas para promover y favorecer la empleabilidad y la inserción profesional del alumnado (jornadas salidas profesionales, gestión ofertas de trabajo, ferias de empleo...)	Vicedecanato de Inserción Profesional	Nº asignaturas EFC						
	Profundizar en el plan de plan de tutorización para el alumnado (ikaskide, buddy y TFG)		Nº Convenios nuevos						
			Grado de satisfacción con las prácticas						
			% de alumnado que ha hecho prácticas						
			Nº de acciones para favorecer la empleabilidad						
		Vicedecanato de Organización Docente	Nº de participantes en el programa Buddy						
			Nº de participantes en el programa IKASKIDE						

Estrategias	Proyectos y acciones	Responsable	Indicadores/Hitos	16/17	17/18	18/19	19/20	20/21
OE. 1.2 Fortalecer la cultura de coordinación docente vertical y horizontal (Equipo Decanal, Departamentos, Coordinadores, Equipos Docentes, Comisión de Calidad, etc.)	Difundir, desplegar, apoyar y controlar la labor de la Comisión de Calidad y de los/las Coordinadores/as de grado, curso/módulo y materia	Vicedecanato Coordinación Planificación Estratégica y Calidad	Nº reuniones con coordinadoras de grado					
	Desarrollar la coordinación de las materias mediante una coordinación vertical de módulos de asignaturas de áreas temáticas afines y otra horizontal para distribuir las cargas de trabajo del alumnado		Grado de satisfacción del alumnado de la coordinación entre materias					
	Impulsar la formación en metodologías activas del PDI		Nº reuniones módulos de coordinación de asignaturas					
	Promover el uso de nuevas herramientas informáticas para la docencia (Egela, cuestionarios online, etc...)		% de profesorado evaluado en Docentiaz					
	Difundir las líneas de investigación, las actividades de los grupos de investigación y el soporte que ofrece la Facultad		Proyectos de Innovación Docente activos en la Facultad					
	Trasladar al personal investigador información sobre las actividades y el funcionamiento del centro		Nº de cursos de innovación docente impartidos en el centro					
OE. 1.4 Apoyar la labor investigadora que se desarrolla en el centro	Difundir las líneas de investigación, las actividades de los grupos de investigación y el soporte que ofrece la Facultad		Nº de cursos de herramientas informáticas para la docencia impartidos en el centro					
	Trasladar al personal investigador información sobre las actividades y el funcionamiento del centro		Nº de acciones de difusión sobre la investigación realizada del centro					
	Mejorar la capacitación para la investigación del PDI del centro		Nº de acciones formativas en el área de investigación desarrolladas por el centro					

Estrategias	Proyectos y acciones	Responsable	Indicadores/Hitos	16/17	17/18	18/19	19/20	20/21
OE. 1.5 Mejorar las instalaciones y servicios de la Facultad	Renovación periódica de los laboratorios y los equipamientos docentes para su adaptación al entorno profesional	Jefa de Administración y Vicedecanato de Infraestructuras	Nº de espacios en los que se ha renovado el equipamiento principal					
	Mejora de la gestión de los espacios para su adaptación a las necesidades docentes y de investigación y el cumplimiento de las normativas de seguridad		Nº de nuevos mecanismos de gestión de los servicios implantados que supongan mejora continua					
	Impulsar la matriculación del alumnado en Euskera		% alumnado matriculado en euskera					
OE. 1.6 Fomento del uso del euskera en la actividad docente e investigadora	Promover el desarrollo de actividades formativas extracurriculares (definir) en Euskera	Vicedecanato de Organización Docente	% actividades desarrolladas en euskera apoyadas por la Facultad					
	Desarrollar actividades para promover el uso cotidiano del euskera (por ejemplo, Aktibatu, Día del euskera y Bikain)		Número de acciones de sensibilización.					
OE. 1.7 Introducción de la perspectiva de género en la docencia	Promover el desarrollo de actividades formativas sobre igualdad de género	Vicedecanato de Organización Docente	Número de actividades formativas promovidas por el centro para fomentar la igualdad de género					
	Analizar desde la perspectiva los planes de estudio		Realización de análisis					

EJE 2- IMPLICACIÓN, PARTICIPACIÓN Y MOTIVACIÓN									
Estrategias	Proyectos y acciones	Responsable	Indicadores/Hitos	16/17	17/18	18/19	19/20	20/21	
OE. 2.1 Potenciar la participación del PDI/PAS en la actividad institucional y de gestión del centro	Fomentar la actividad y apoyar el trabajo de las Comisiones existentes (Calidad, Igualdad, Euskera ...)	Equipo Decanal	Nº de reuniones de las comisiones estatutarias						
	Incorporar al personal de la Facultad en los actos de promoción de la Facultad (Jornadas de Puertas Abiertas, charlas informativas en los institutos, etc.)	Vicedecanato de Comunicación y RREE	Número de personas participantes en actividades de promoción de los grados (JPPAA, Ferias, charlas en institutos...)						
	Medir y analizar la satisfacción de los diferentes colectivos que integran la facultad (alumnado, PAS, PDI)	Vicedecanato Coordinación Planificación Estratégica y Calidad	Satisfacción PDI (encuesta bianual Rectorado)						
			Satisfacción PAS (encuesta bianual Rectorado)						
			Satisfacción Alumnado (encuesta Egresados)						
	Dar a conocer el funcionamiento de la Facultad al PDI y PAS que se incorpora al centro. (Se puede plantear una sesión de recepción tanto con investigadores como con profesores)		Nº de acciones (protocolo y jornadas de presentación)						
OE. 2.2 Impulsar y facilitar la formación continua y el desarrollo de competencias del PAS/PDI	Promover las actividades de reconocimiento para el PAS/PDI	Jefa de Administración y Vicedecanato Coordinación Planificación Estratégica y Calidad	Número de acciones de reconocimiento						
	Desarrollar la Comunicación interna a través de las redes sociales: Facebook, Instagram, Twitter	Vicedecanato de Comunicación y RREE	Número de seguidores en las diferentes redes						
	Promover y facilitar la participación del PAS y el PDI en los cursos de formación ofertados por la Vicegerencia de Personal y el Servicio de Asesoramiento Educativo	Jefa de Administración y Vicedecanato Coordinación Planificación Estratégica y Calidad	Número de personas participantes en los cursos PDI						
			Número de personas participantes en los cursos PAS						
	Impulsar la formación específica del centro para el PAS/PDI, con especial atención a la formación en euskera y el desarrollo de habilidades para el liderazgo		Número de cursos impartidos PAS						
			Número de cursos impartidos PDI						
	Promover actividades de formación conjuntas para PAS y PDI		Número de actividades con participación de PAS y PDI						

EJE 3- REDES DE COLABORACIÓN Y ALIANZAS. GRUPO DE INTERÉS EMPRESAS E INSTITUCIONES									
Estrategias	Proyectos y acciones	Responsable	Indicadores/Hitos	16/17	17/18	18/19	19/20	20/21	
OE. 3.1 Acercar la Facultad a las empresas y a instituciones de prestigio para propiciar iniciativas de colaboración	Dinamizar la cartera de ofertas de trabajo de las empresas que tienen convenio de colaboración con la Facultad	Vicedecanato de Inserción Profesional	Tasa de empleo total						
			% empleo encajado total						
	Consolidar la colaboración con las empresas, asociaciones y colegios profesionales para su participación en los actos y eventos de la Facultad		Número de alumnos participantes en programas de incorporación al empleo (Millenials –Dip. Foral Bizkaia; Proyecto DEMOLA –Lan Ekintza-; Becas Transición Mundo Laboral –Gobierno Vasco–)						
			Nº de alumnos contratados tras participar en programas de incorporación al empleo (Millenials –Dip. Foral Bizkaia; Proyecto DEMOLA –Lan Ekintza-; Becas Transición Mundo Laboral –Gobierno Vasco–)						
			Número de visitas de profesionales externos y/o visitas a entidades externas de carácter curricular del alumnado relacionadas con el aprendizaje						
	Llevar a cabo un seguimiento y mejora de los convenios existentes en prácticas de cooperación educativa	Vicedecanato de Inserción Profesional	% informes favorables en la realización de las prácticas.						
			Informes anuales sobre el perfil profesional demandado por las empresas en prácticas.						
OE. 3.2 Aumentar y fortalecer las relaciones y los contactos con universidades extranjeras	Revisar y mejorar el sistema de evaluación de los programas de intercambio	Vicedecanato de Movilidad	Satisfacción general con los programas de movilidad						
	Continuar fomentando el acercamiento a universidades de América Latina o con oferta formativa en lengua inglesa		Número de estudiantes enviados en programas de movilidad						
	Valorar la posibilidad de realizar acuerdos para la puesta en marcha de dobles titulaciones con Universidades extranjeras de prestigio		Número de estudiantes recibidos en programas de movilidad						
			Número de dobles titulaciones con Universidades extranjeras						

EJE 4- PROMOCIÓN DE LOS GRADOS Y CAPTACIÓN DE ALUMNADO Y PROYECCIÓN DE LA IMAGEN PÚBLICA									
Estrategias	Proyectos y acciones	Responsable	Indicadores/Hitos	16/17	17/18	18/19	19/20	20/21	
OE. 4.1 Intensificar la información de la oferta docente de la Facultad al alumnado potencial (enseñanza secundaria, postgrado, profesionales, etc.)	Revisar, mejorar e impulsar el programa para la difusión de la oferta docente (ferias, puertas abiertas, actividades prácticas y charlas de bachillerato) en centros de educación secundaria y bachillerato dirigido al alumnado potencial y a los orientadores	Vicedecanato de Comunicación y RREE	%estudiantes de nuevo ingreso matriculados en 1 ^a opción						
	Sistematizar las jornadas de difusión de los postgrados para alumnado de 4º curso		Grado de satisfacción con las actividades de promoción de los grados						
	Desarrollar toda la comunicación de la Facultad siguiendo el manual de identidad corporativa UPV/EHU		Grado de satisfacción con el programa de acogida de nuevo alumnado						
	Desarrollar la Comunicación externa a través de las redes sociales: Facebook, Instagram, Twitter		Realizar eventos informativos sobre los posgrados de la Facultad						
	Promover la incorporación del alumnado egresado al programa EHUALUMNI		Nº de acciones de comunicación de la Facultad siguiendo el manual de identidad corporativa.						
OE. 4.2 Mejorar la proyección de la Facultad y de sus actividades siguiendo la imagen corporativa definida por la UPV/EHU	Promover la incorporación del profesorado al programa ADITUAK	Jefa de Administración	Seguidores en RRSS						
	Continuar desarrollando planes de mejora medioambiental en la Facultad		Número de alumnos/as egresados/as incorporados/as a EHUALUMNI						
	Colaborar en la consecución de los objetivos de Responsabilidad Social de la UPV/EHU		Número de profesores/as que se incorporan al programa ADITUAK						
OE. 4.3 Avanzar en la gestión de la responsabilidad social (sistema de gestión ambiental, formación en Responsabilidad Social e identificación de proyectos de responsabilidad social, etc.)	Promover la participación del alumnado, PDI y PAS en proyectos de cooperación internacional desarrollados por la UPV/EHU (Gaztenpatia, viajes de cooperación)	Vicedecanato de Inserción Profesional	Número de estudiantes que acredita participación/ formación en calidad, innovación, sostenibilidad y otros (igualdad y cooperación al desarrollo)						

EJE 5- MEJORA DE LA GESTIÓN DEL CENTRO									
Estrategias	Proyectos y acciones	Responsable	Indicadores/Hitos	16/17	17/18	18/19	19/20	20/21	
OE. 5.1 Desarrollar el modelo de gestión avanzada del centro	Presentar el centro a las evaluaciones de EUSKALIT para la valoración de la implantación del sistema de gestión avanzada. (Primero con un contraste externo y posteriormente con la evaluación de la implantación)	Jefa de Administración y Vicedecanato Coordinación Planificación Estratégica y Calidad	Evaluación preliminar de contraste externo de EUSKALIT del sistema de calidad del centro.						
OE. 5.2 Difundir la cultura de la gestión avanzada en el centro	Trasladar al personal del centro y en particular a todas aquellas con responsabilidades de gestión (direcciones de departamentos; coordinadores/as de grado, curso, módulo y asignatura) la importancia de trabajar dentro de una línea común de mejora de la gestión		Evaluación de EUSKALIT del Modelo de Gestión Avanzada del Centro.						
OE. 5.3 Incorporar/Priorizar el euskera como lengua de trabajo en la gestión del centro	Trasladar al personal del centro y en particular a todas aquellas con responsabilidades de gestión (direcciones de departamentos; coordinadores/as de grado, curso, módulo y asignatura) la importancia de trabajar dentro de una línea común de mejora de la gestión	Jefa de Administración y Vicedecanato Coordinación Planificación Estratégica y Calidad	PDI: direcciones, coordinaciones, comisión						
	Difundir la cultura de la gestión avanzada entre todo el personal del centro		Nº reuniones con el PAS						
OE. 5.3 Incorporar/Priorizar el euskera como lengua de trabajo en la gestión del centro	Realización de un “decálogo de actuaciones para dar más relevancia al euskera”	Jefa de Administración y Vicedecanato Coordinación Planificación Estratégica y Calidad	Decálogo de actuaciones para dar más relevancia al euskera						
	Presentación del centro a la evaluación de BIKAIN		Certificación BIKAIN						

DESPLIEGUE DE PROCESOS

El despliegue de las estrategias consiste en vincular y asociar cada una de las estrategias y acciones identificadas por la Facultad a los procesos que conforman su sistema organizativo.

Es la manera de alinear las actividades sistemáticas y las iniciativas de mejora que tienen lugar en los procesos con los intereses y objetivos globales de la organización.

CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO

El equipo decanal hará un seguimiento del progreso en el cumplimiento de los objetivos del plan estratégico dentro de las reuniones de coordinación del equipo.

En dichas reuniones se comprobará el grado de avance de los proyectos y programas propuestos, se actualizarán las acciones señaladas, añadiendo o eliminando las que correspondan, se revisarán las condiciones internas y del entorno que afecten a la Facultad y, en definitiva, se mantendrá actualizado el Plan.

COMUNICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

El Equipo Decanal de la GKZ-CSC ha diseñado el siguiente programa de comunicación del contenido del presente Plan Estratégico:

CONTENIDO	A QUIÉN VA DIRIGIDO	QUIÉN REALIZA LA COMUNICACIÓN	MÉDIO UTILIZADO
Plan Estratégico completo	Junta de Facultad	Decano	Documento Plan Estratégico
	Miembros de Comités	Responsables de Comités	Documento Plan Estratégico
	Todas las personas		Página web
Líneas generales y acciones específicas del proceso	Equipos de Proceso	Propietario de Proceso	Documento Plan Estratégico

ANEXO I

Guías para el análisis DAFO

Para realizar el análisis DAFO los equipos de reflexión utilizaron las guías que se muestran a continuación. Incluyen todos los temas que se considera que pueden tener importancia a la hora de realizar la reflexión estratégica de la Facultad.

ANÁLISIS INTERNO: FORTALEZAS/ DEBILIDADES

TEMA: ALUM01.- SERVICIOS QUE OFRECE LA FACULTAD A SU ALUMNADO

Introducción al tema

Se trata de analizar Fortalezas y Debilidades de la Facultad con relación a los servicios y productos que ofrece a su alumnado.

Estos pueden clasificarse en:

- Enseñanza reglada
- Servicios de apoyo a la enseñanza
- Servicios complementarios a la enseñanza
- Servicios de administración y Secretaría

Aspectos a analizar

1. Enseñanza Reglada:

Analicemos los siguientes aspectos:

- La amplitud de la oferta docente
- La oferta plurilingüe (castellano, euskera y otras lenguas no oficiales)
- Su adecuación a las necesidades del mercado laboral
- La calidad de la enseñanza ofertada

2. Servicios de apoyo a la enseñanza, es decir, los que ayudan al alumnado a un mayor aprovechamiento de la docencia y a afianzar su formación: Información preuniversitaria, acogida, tutorías, prácticas e intercambios con otras universidades.

Analicemos los siguientes aspectos:

- Facilidad de acceso a estos servicios
- Calidad de los servicios
- Información sobre los mismos

3. Servicios complementarios a la enseñanza: sesiones divulgativas, eventos culturales, programas de orientación, jornadas de empleo, etc.

Analicemos los siguientes aspectos:

- Variedad y adecuación de temas
- Calidad
- Información sobre el programa de actos: agenda y contenido
- Facilidad para acudir a los actos (horarios, calendarios, etc.)
- Utilidad

4. Servicios de Administración y Secretaría: Expedición de títulos, matrícula, certificados, convalidaciones, traslado de expedientes, adelanto de convocatorias, solicitud de cambio de grupos, impresos, conserjería, etc.

Analicemos los siguientes aspectos:

- Accesibilidad a estos servicios (adecuación de horarios o medios on line)
- Agilidad en la ejecución de los trámites administrativos
- Información sobre servicios que se prestan y modo de solicitarlos
- Atención, información y trato dispensado
- Atención a personas con discapacidad

TEMA: ALUM 02.- DOCENCIA

Introducción al tema

Se trata de analizar Fortalezas y Debilidades de la Facultad con relación a la docencia que imparte.

Aspectos a analizar

En este apartado se trata de analizar los siguientes aspectos:

- Calidad del programa de las asignaturas
- Dominio, organización y claridad al impartir las materias por parte de los docentes
- Interacción profesorado-alumnado
- Metodologías o técnicas empleadas para la docencia
- Recursos metodológicos y didácticos utilizados: libros, material escolar, medios audiovisuales, aulas virtuales, TICs (Tecnologías de Información y Comunicación), bibliografía recomendada, talleres, etc.
- Equilibrio entre el contenido teórico y práctico de las asignaturas
- Cumplimiento del programa establecido por parte del profesorado
- Sistema de evaluación
- Transmisión por parte del profesorado de la visión de conjunto que permita entender el hilo conductor entre las asignaturas de una titulación (coordinación transversal o por módulos)

TEMA: ALUM 03.- ORGANIZACIÓN

Introducción al tema

Se trata de analizar Fortalezas y Debilidades de la Facultad sobre los temas organizativos y de gestión relacionados con el alumnado

Aspectos a analizar

Se trata de analizar los siguientes aspectos:

Ámbito académico:

- Facilidad de acceso a la información académica que interesa al alumnado y la actualidad, utilidad y calidad de dicha información (calendario, horarios, exámenes, calificaciones, avisos, anuncios, etc.)
- Comunicación puntual y eficaz de cambios o modificaciones que pueden afectar al alumnado (fechas de exámenes, etc.)
- Coordinación entre las distintas asignaturas que conforman una titulación y entre los diferentes cursos
- Adecuación del calendario escolar y los horarios

Ámbito organizativo

- Funcionamiento de la Junta, de los consejos de Departamento y de las comisiones, en las cuales tiene representatividad el alumnado
- Facilidad para hablar con el profesorado o representantes del Equipo Decanal para tratar temas académicos u organizativos
- Posibilidad de plantear sugerencias, quejas o reclamaciones y la agilidad en la respuesta por parte de la Facultad.
- Participación del alumnado en los órganos de gobierno de la Facultad para manifestar necesidades y velar por sus intereses
- Facilidad para identificar las personas de contacto o responsables, dentro de la Facultad, para tratar diferentes temas

TEMA: ALUM 04.- INSTALACIONES Y SERVICIOS

Introducción al tema

Se trata de analizar Fortalezas y Debilidades de la Facultad con relación a las instalaciones generales y servicios que ofrecen al alumnado.

Aspectos a analizar

Se trata de analizar los siguientes aspectos:

- Estado general de limpieza y conservación de los edificios, aulas, zonas comunes, lugares de aparcamiento, servicios, etc.
- Estado de limpieza y conservación de otras instalaciones utilizadas para la docencia.
- Facilidad para utilizar salas de estudio individuales o en grupo u otro tipo de instalaciones
- Utilidad del correo electrónico corporativo (Correo Ikasle)
- Adecuación de medios de comunicación e información: página web, wifi, intranet, tablones, pantallas, etc.
- Calidad de servicios internos (fotocopias, taquillas, comedor, mesas de estudio, aula informática de libre acceso, etc.)
- Condiciones de accesibilidad para personas con discapacidad
- Facilidad de acceso a la Facultad por transporte público o privado
- Nivel de seguridad de los edificios, equipos e instalaciones

TEMA: ALUM 05.- INTEGRACIÓN DEL ALUMNADO EN LA FACULTAD

Introducción al tema

Se trata de analizar Fortalezas y Debilidades con respecto al grado en que su alumnado se siente identificado con la Facultad, con los valores que transmite y fomenta, con el papel que representa en la UPV/EHU y en la sociedad en general.

Aspectos a analizar

Se trata de analizar los siguientes aspectos:

- Grado de adhesión o sintonía del alumnado con los valores que son señas de identidad de la Facultad
- Orgullo de sentirse parte de la Facultad de cursar estudios en esta institución
- La imagen que transmite la Facultad hacia el exterior: grado de integración con el mundo empresarial, presencia en el panorama universitario y en la sociedad
- Fomento del espíritu universitario por parte de la Facultad
- Conocimiento y participación en las asociaciones estudiantiles y junior empresas

TEMA: PDI01.- DOCENCIA

Introducción al tema

Introducción al tema

Se trata de analizar Fortalezas y Debilidades de la Facultad con relación a la docencia que imparte.

Aspectos a analizar

En este apartado se trata de analizar los siguientes aspectos:

- Amplitud, calidad y variedad de la oferta formativa que ofrece la Facultad (grado y posgrado, másteres, doctorado, titulaciones propias, etc.) y su adecuación a las necesidades de sus clientes.
- Amplitud, calidad y variedad de los servicios de apoyo a la enseñanza que se ofrece al alumnado (tutorías, prácticas externas, intercambios académicos, jornadas y eventos, etc.) y al profesorado.
- Cantidad y calidad de los medios disponibles para ejercer la docencia: aulas, salas, instalaciones, equipos, medios audiovisuales, etc.
- Conocimiento y aplicación de metodologías y técnicas aplicadas a la docencia y a la evaluación por parte del PDI.
- Oferta formativa en metodologías docentes facilitada al PDI por la Facultad y la UPV/EHU
- Participación del profesorado en programas de plurilingüismo
- Relación con el alumnado: grado de comunicación, respeto, entendimiento, etc.
- Interés, implicación y actitud que se observa en el alumnado.
- Oportunidades para la movilidad del PDI (programas de intercambio, etc.)
- Resultados académicos: Tasa de Rendimiento, Tasa de Éxito, Tasa de Abandono, Tiempo medio de duración de los estudios, Tasa de Empleo Encajado, etc.
- Grado de satisfacción con el reconocimiento a la labor docente desempeñada
- Apoyo recibido del PAS y los servicios para realizar las tareas de docencia

TEMA: PDI02.- INVESTIGACIÓN

Introducción al tema

Se trata de analizar Fortalezas y Debilidades de la Facultad con relación a la investigación que desarrolla

Aspectos a analizar

En este apartado se trata de analizar los siguientes aspectos:

- Facilidades y oportunidades que ofrece la Facultad para ejercer la investigación
- Se facilita la interacción con grupos de investigación externos, empresas, instituciones, etc.
- Difusión, divulgación y aprovechamiento de los resultados de la investigación
- Apoyo recibido del PAS para realizar las tareas de investigación
- Apoyo recibido de los servicios de la Facultad para realizar las tareas de investigación
- Apoyo recibido desde las instituciones para la investigación (UPV/EHU, Gobierno Vasco, Diputación, etc.)
- Analizar los resultados de la investigación: N° de proyectos de investigación, índice de publicaciones por PDI, índice de contratos por PDI, etc.

TEMA: PDI03.- ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE LA FACULTAD

Introducción al tema

Se trata de analizar Fortalezas y Debilidades de la Facultad sobre los temas organizativos y de gestión relacionados con el PDI

Aspectos a analizar

Se trata de analizar los siguientes aspectos:

Ámbito académico:

- Organización del calendario escolar, horarios y reparto de la actividad docente
- Facilidad de acceso a la información académica que interesa al PDI y la actualidad y calidad de dicha información (calendario, horarios, exámenes, calificaciones, avisos, anuncios, etc.)
- Comunicación puntual y eficaz de cambios o modificaciones que pueden afectar al PDI
- Coordinación entre las distintas asignaturas que conforman una titulación, entre los diferentes cursos y entre las diferentes titulaciones
- Apoyo al desarrollo de la carrera profesional con igualdad de oportunidades
- Oferta formativa propia: interés de los cursos ofertados, facilidades para asistir, idoneidad de los horarios de la formación, comunicación de la oferta formativa etc.

Ámbito relacional:

- Facilidad para hablar con miembros del Equipo Decanal u otros docentes para tratar temas académicos u organizativos
- Posibilidad de plantear sugerencias, quejas o reclamaciones y la agilidad en la respuesta por parte de la Facultad.
- Nivel de participación del PDI en los órganos de gobierno de la Facultad para plantear necesidades y velar por sus intereses
- Facilidad de participación en comisiones y otros órganos de gestión/decisión de la Facultad
- Grado de comunicación entre los diferentes colectivos de la Facultad
- Relaciones con el PAS del centro: grado de comunicación, respeto, entendimiento, etc.
- Presencia del euskera en la Facultad
- Atención a los asuntos de igualdad, sostenibilidad, cooperación, conciliación, etc.

TEMA: PDI04.- INSTALACIONES Y SERVICIOS

Introducción al tema

Se trata de analizar Fortalezas y Debilidades de la Facultad con relación a las instalaciones generales y servicios que utiliza el PDI.

Aspectos a analizar

Se trata de analizar los siguientes aspectos:

- Estado general de limpieza, conservación, seguridad y ergonomía de los edificios, despachos, aulas, salas de estudio o de reunión, zonas comunes, servicios, etc.
- Adecuación de los medios de comunicación e información: página web, wifi, intranet, tablones, pantallas, etc.
- Disposición de medios informáticos (hardware y software) para realizar el trabajo adecuadamente y su renovación y actualización
- Calidad de servicios internos (reprografía, secretaría, conserjería, registro, administración, etc.)
- Facilidad de acceso a la Facultad por transporte público y/o particular
- Condiciones de accesibilidad para personas con discapacidad
- Nivel de seguridad de los edificios, equipos e instalaciones

TEMA: PDI05.- INTEGRACIÓN DEL PDI EN LA FACULTAD

Introducción al tema

Se trata de analizar Fortalezas y Debilidades con respecto al grado en que el PDI se siente identificado con la Facultad, con los valores que transmite y fomenta, con el papel que representa en la UPV/EHU y en la sociedad en general.

Aspectos a analizar

Se trata de analizar los siguientes aspectos:

- Grado de adhesión o sintonía del PDI con los valores que son señas de identidad de la Facultad
- Orgullo de sentirse parte de la Facultad y de ejercer la docencia y la investigación en esta institución
- Conocimiento de los proyectos en los que participa la Facultad (más allá de la labor puramente docente e investigadora)
- Generación de una identidad propia y distintiva asociada a la Facultad
- La imagen que transmite la Facultad hacia el exterior: grado de integración con el mundo laboral, presencia en el panorama universitario y en la sociedad
- Fomento del espíritu universitario por parte de la Facultad
- Reconocimiento recibido por el PDI por parte de la Facultad
- Apoyo recibido de la Facultad para buscar colaboradores o aliados para llevar adelante proyectos e iniciativas del PDI

TEMA: PAS01.- ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE LA FACULTAD

Introducción al tema

Se trata de analizar Fortalezas y Debilidades de la Facultad sobre los temas organizativos y de gestión relacionados con el PAS

Aspectos a analizar

Se trata de analizar los siguientes aspectos:

Ámbito organizativo

- Organización interna y distribución de tareas del PAS
- Facilidad de acceso a la información que necesita el PAS y la actualidad y calidad de dicha información. (académica y no académica)
- Comunicación puntual y eficaz de cambios o modificaciones que pueden afectar al PAS
- Coordinación entre las distintas personas que conforman el PAS
- Conocimiento por parte del PAS de novedades legislativas, normativas, administrativas, etc. que surgen dentro y fuera de la UPV/EHU y que son de obligado cumplimiento
- Adaptación, actualización y renovación de los conocimientos y competencias del PAS con arreglo a las necesidades del centro: oferta formativa
- Acogida e información inicial para la incorporación a la Facultad y al puesto de trabajo
- Adecuación del calendario y horario laboral
- Oferta formativa propia: interés de los cursos ofertados, facilidades para asistir, idoneidad de los horarios de la formación, comunicación de la oferta formativa etc.

Ámbito relacional:

- Facilidad para hablar con miembros del Equipo Decanal u otras personas de la Facultad para tratar temas académicos, administrativos u organizativos
- Posibilidad de plantear sugerencias, quejas o reclamaciones y la agilidad en la respuesta por parte de la Facultad.
- Nivel de participación del PAS en los órganos de gobierno de la Facultad para manifestar sus necesidades y velar por sus intereses
- Grado de comunicación con y entre los distintos colectivos de la UPV/EHU
- Relaciones con el PDI de la Facultad: grado de comunicación, respeto, entendimiento, etc.
- Relaciones con el Alumnado de la Facultad: grado de comunicación, respeto, entendimiento, etc.
- Relación con los compañeros y compañeras del PAS de la Facultad
- Presencia del euskera en la Facultad
- Atención a los asuntos de igualdad, sostenibilidad, cooperación, conciliación, etc.

TEMA: PAS02.- INSTALACIONES Y SERVICIOS

Introducción al tema

Se trata de analizar Fortalezas y Debilidades de la Facultad con relación a las instalaciones generales y servicios que utiliza el PAS.

Aspectos a analizar

Se trata de analizar los siguientes aspectos:

- Estado general de limpieza, conservación, seguridad y ergonomía de los edificios, despachos, aulas, salas de estudio o de reunión, zonas comunes, servicios, etc.
- Adecuación de los medios de comunicación e información: página web, wifi, intranet, tablones, pantallas, etc.
- Disposición de medios informáticos (hardware y software) para realizar el trabajo adecuadamente y su renovación y actualización
- Calidad de servicios internos (reprografía, secretaría, conserjería, registro, administración, etc.)
- Facilidad de acceso a la Facultad por transporte público y/o particular
- Condiciones de accesibilidad para personas con discapacidad
- Nivel de seguridad de los edificios, equipos e instalaciones

TEMA: PAS03.- INTEGRACIÓN DEL PAS EN LA FACULTAD

Introducción al tema

Se trata de analizar Fortalezas y Debilidades con respecto al grado en que el PAS se siente identificado con la Facultad, con los valores que transmite y fomenta, con el papel que representa en la UPV/EHU y en la sociedad en general.

Aspectos a analizar

Se trata de analizar los siguientes aspectos:

- Grado de adhesión o sintonía del PAS con los valores que son señas de identidad de la Facultad
- Orgullo de sentirse parte de la Facultad y de ejercer su trabajo en esta institución
- Conocimiento de los proyectos en los que participa la Facultad (más allá de la labor puramente docente e investigadora)
- Generación de una identidad propia y distintiva asociada a la Facultad
- La imagen que transmite la Facultad hacia el exterior: grado de integración con el mercado laboral, presencia en el panorama universitario y presencia en la sociedad.
- Fomento del espíritu universitario por parte de la Facultad.
- Reconocimiento que recibe el PAS por parte de la Facultad.
- Apoyo recibido de la Facultad para buscar colaboradores o aliados para llevar adelante proyectos e iniciativas del PAS

TEMA: PAS04.- APOYO A LAS TAREAS DE DOCENCIA E INVESTIGACIÓN

Introducción al tema

Se trata de analizar Fortalezas y Debilidades de la Facultad con respecto a las actividades que realiza el PAS en apoyo de la actividad docente e investigadora.

Aspectos a analizar

Se trata de analizar los siguientes aspectos:

- Conocimiento que tiene el PAS sobre la actividad docente e investigadora que se desarrolla en la Facultad, en aquellos puntos que le afectan.
- Hasta qué punto están identificadas y definidas las áreas en las que el PAS puede colaborar con el PDI en la actividad docente e investigadora
- Grado en que las competencias del PAS (conocimientos y habilidades) son las adecuadas para un nivel de colaboración óptimo.
- Grado en que la disposición y la actitud hacia la colaboración son las adecuadas.
- Grado en que los medios de trabajo son los adecuados para favorecer la colaboración (hardware, software, información, audiovisuales, instalaciones, salas, etc.)
- Nivel de comunicación entre el PAS y el PDI en favor de la colaboración
- Incentivos y reconocimientos que favorecen la colaboración en tareas de docencia e investigación

ANÁLISIS EXTERNO: AMENAZAS/ OPORTUNIDADES

TEMA: AEXT01.- ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Introducción al tema

Se trata de analizar Amenazas y Oportunidades que pueden afectar a la Facultad con relación las actividades que están desarrollando los competidores actuales o potenciales.

Denominamos competidores a todas aquellas organizaciones que ofrecen o pueden ofrecer servicios iguales o parecidos a los de la Facultad, dentro de su área de influencia.

Aspectos a analizar

Se trata de analizar los siguientes aspectos:

- Calidad y variedad de la oferta docente e investigadora, considerando grados, másteres, doctorados, titulaciones propias y grupos de investigación
- Elementos diferenciadores por los que son conocidos en el mercado: formación continua, prestigio, ubicación, cercanía al mercado laboral, precio, producción investigadora, etc.
- Estrategias observadas en los competidores: diversificación, especialización, marketing, alianzas con otras organizaciones, etc.
- Sostenibilidad

Competidores potenciales

- Organizaciones, instituciones o entidades, públicas o privadas, que pueden pasar a ofrecer servicios docentes o de investigación similares a los de la Facultad
- Actividad de otros campus universitarios en el área de influencia de la Facultad
- Actividad docente (Formación no universitaria relacionada con las áreas de la Facultad)

TEMA: AEXT 02.- ENTORNO LABORAL

Introducción al tema

En esta ficha se trata de analizar amenazas u oportunidades que pueden afectar a la Facultad con relación al entorno laboral

Aspectos a analizar

Se trata de analizar los siguientes aspectos:

- Evolución y tendencia del tejido empresarial y laboral
- Nuevas necesidades o expectativas que pueden surgir en las organizaciones y que pueden ser satisfechas por la Facultad
- Perfil ideal del futuro egresado de la Facultad, desde el punto de vista de quienes van a contratarlos (conocimiento de idiomas, competencias transversales, etc.)
- Volumen de egresados en ciencias sociales y de la comunicación que necesitará el mercado laboral del futuro
- Materias o áreas de conocimiento en desarrollo o en declive
- Alineamiento de las herramientas y sistemáticas de gestión utilizadas en las empresas y los conocimientos que se enseñan en la Facultad
- Puestos de trabajo que podrá desempeñar un egresado de la Facultad en el mercado laboral
- Oportunidades para establecer alianzas o buscar sinergias con el entorno empresarial, organismos e instituciones

TEMA: AEXT 03.- ENTORNO INVESTIGADOR

Introducción al tema

Se trata de analizar amenazas u oportunidades que pueden afectar a la Facultad con relación a la evolución que se espera en el entorno investigador

Aspectos a analizar

Se trata de analizar los siguientes aspectos:

- Las necesidades del tejido empresarial, de la comunidad científica y de la sociedad en cuanto a investigación y generación de conocimiento en los campos de actuación de la Facultad
- El esfuerzo en I+D+i que realizan las empresas e instituciones privadas en los ámbitos de las ciencias sociales y de la comunicación
- La disposición de organizaciones e instituciones públicas o privadas a colaborar con la Universidad en materia de investigación y de transferencia tecnológica de los resultados de la investigación
- Mecenazgo y otras oportunidades de financiación de líneas de investigación
- Canales de comunicación entre las empresas y la universidad para la divulgación de los resultados de la investigación, desarrollo e innovación

ANEXO II LISTADO GENÉRICO DE VALORES

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Iniciativa• Empatía (Inteligencia Emocional)• Perseverancia• Ética• Integridad• Cooperación• Coordinación• Flexibilidad• Desarrollo de relaciones• Comprensión• Compromiso y responsabilidad• Responsabilidad• Profesionalidad• Autoconfianza• Confianza en los demás• Transmisión del conocimiento | <ul style="list-style-type: none">• Iniciativa, curiosidad, búsqueda en aras a la innovación• Voluntad de aprender• Transparencia y Voluntad de comunicación• Orientación al cliente• Orientación a resultados• Voluntad de comunicación• Prudencia• Flexibilidad y Adaptación a los cambios• Autocontrol• Conciencia organizacional• Sentimiento de Pertenencia• Lealtad• Tolerancia• Rigor |
|--|---|