

# PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

## 2017-2019



[uma.es](http://uma.es)



UNIVERSIDAD DE MÁLAGA



## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	2
2. ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN .....	4
3. FASES Y CRONOLOGÍA DE LA PLANIFICACIÓN .....	8
4. EL PLAN MAESTRO .....	12
4.1 Visión, Misión y Valores .....	12
4.2 Pilares Estratégicos .....	15
5. PLANES PROPIOS Y SECTORIALES .....	21
6. MEMORIA ECONÓMICA .....	32
7. CONCLUSIONES .....	32

## 1. INTRODUCCIÓN



La Universidad de Málaga fue fundada, mediante decreto, el 18 de agosto de 1972, con las Facultades de Ciencias Económicas y Empresariales, y la de Medicina. Desde entonces, ha experimentado un crecimiento que, en menos de cincuenta años, la ha convertido en una comunidad de aproximadamente cuarenta y cinco mil personas, con diecisiete centros, cincuenta y ocho estudios de grado, cincuenta y nueve másteres oficiales y veintidós programas de doctorado. Asimismo, cuenta con

doscientos setenta y ocho grupos de

investigación que, gracias a su trabajo, la sitúan entre las catorce Universidades con más producción científica y técnica de España, y es reconocida, junto con la Universidad de Sevilla, como Campus de Excelencia Internacional Andalucía TECH, desde noviembre de 2010.

Destaca también la vocación universal de la Universidad de Málaga fomentando la movilidad y el esfuerzo por atraer talento internacional, logrando una universidad abierta, cosmopolita y capaz de integrarse en proyectos científicos de máximo nivel. De este modo, la innovación, el dinamismo y la internacionalización resultan los principios que marcan la historia de la Universidad de Málaga y, a su vez, la base establecida por la misma para superar las dificultades actuales y reforzar su servicio por el conocimiento, por la sociedad y por el futuro.

Así, la Universidad de Málaga, consciente de los retos presentes en el mundo actual y, como institución, garante del servicio público de la educación superior a través de la investigación, la docencia, el estudio, la transferencia de conocimiento a la sociedad y la extensión universitaria, apuesta por la planificación estratégica para marcar la ruta de avance de la institución y constituir la como la herramienta principal en la dirección y en la toma de decisiones de la misma. Asimismo, se destaca que la Planificación Estratégica en las Universidades Públicas de Andalucía se encuentra institucionalizada en los preceptos básicos que conforman el marco normativo que las regula: Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades, modificada por la Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril; y Ley 15/2003, de 22 de diciembre, Andaluza de Universidades, modificada a su vez por la Ley 12/2011, de 16 de diciembre.

De este modo, en 2004 la Universidad de Málaga estableció su primer Plan Estratégico 2005-2008. Desde entonces, la Universidad de Málaga ha elaborado dos planes estratégicos, el Plan Estratégico 2009-2012 y el Plan Estratégico 2013-2016. El primero de ellos incluía la novedad de integrar su estructura en la del Modelo EFQM de Excelencia y el segundo se gestó bajo el contexto de eficiencia y transparencia como principales objetivos. En la actualidad, y desde 2017, la Universidad de Málaga se encuentra inmersa en un proceso de planificación estratégica que culminará en 2019.

Esta planificación se desarrolla mediante un proceso vivo, de carácter continuo y marcado por la aprobación, por parte del Consejo de Gobierno, de un Plan Maestro y de Planes Operativos que afectan a los principios básicos de la política universitaria: docencia, investigación y transferencia e innovación.

## 2. ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN

El presente proceso de planificación estratégica se basa en la concreción de unas metas, en la determinación de políticas y programas en camino hacia las mismas, y en establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas determinados sean ejecutados. Todo ello, con vistas a construir el puente entre la situación actual y el futuro deseado para la institución. Así, los elementos principales que dan forma a este proceso se esquematizan en la figura 1. En ella aparecen, de izquierda a derecha, el ideario institucional, la estrategia institucional -que constituyen el Plan Maestro- y el despliegue de la estrategia institucional en Planes Operativos, concretamente en Planes Propios y Planes Sectoriales. Dicho de otro modo, da comienzo con la idea de hacia dónde debe avanzar la Universidad y finaliza con la especificación de las políticas y programas para alcanzar las metas propuestas.

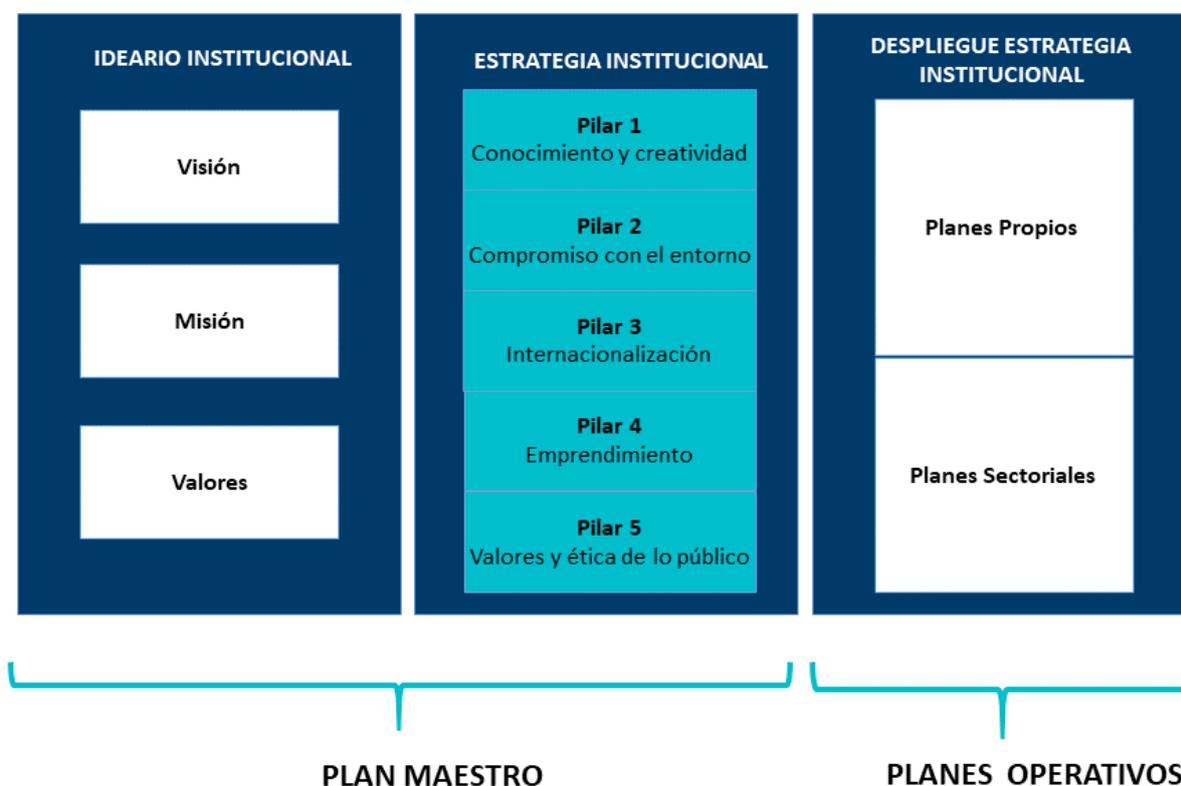


Figura 1: Elementos principales del proceso de planificación estratégica.

El ideario institucional se configura como el conjunto de principios fundamentales que caracterizan la vida y tarea universitaria de nuestra institución. Este ideario se concreta en los siguientes elementos:

•**Visión:** Resultan las aspiraciones, las metas o el ideal de Universidad que, como institución, debe alcanzar. Trata de enunciar la proyección de la Universidad en el futuro, en forma de una expectativa que se desea lograr.

•**Misión:** Detalla la razón de ser de la Universidad, así como los tipos de actividades que puede desarrollar en aras de alcanzar la visión enunciada. Delimita el camino que recorrerá nuestra institución para llegar a la visión planteada.

•**Valores:** Resultan el conjunto de principios éticos que sustentan la actuación de la Universidad. Estos fijan el marco de referencia que inspiran el quehacer de nuestra institución y orientan el cumplimiento de la misión y el logro de la visión establecidas.

Estos tres elementos resultan la base para la determinación de la estrategia institucional, que se articula como un conjunto de políticas agrupadas en pilares estratégicos. Estos últimos establecen los objetivos y las líneas estratégicas en las cuales se trabajará para alcanzar la visión planteada, a través del camino delineado por la misión, y siguiendo el comportamiento ético detallado por los valores. Así, se abordan los Pilares Estratégicos de **Conocimiento y creatividad, Compromiso con el entorno, Internacionalización, Emprendimiento y Valores y ética de lo público.**

El ideario institucional y la estrategia institucional constituyen el Plan Maestro de la Universidad de Málaga. Conforme todo lo anterior, se destaca que este Plan Maestro marca las directrices y el comportamiento de la Universidad con el fin de alcanzar las aspiraciones que ha plasmado en su visión para 2019. El Plan Maestro, constituido por la misión, visión, valores y Pilares Estratégicos, fue presentado el 13 de diciembre de 2017 en el Claustro de la Universidad de Málaga.



Es por ello que el despliegue del Plan Maestro, que supone el despliegue de la estrategia institucional, se lleva a cabo a través de las políticas y programas puestos en marcha por el Gobierno de la Universidad, materializadas en acciones enmarcadas en los Planes Operativos.

Conforme a lo referido en los artículos 14 y 180 de los Estatutos de la Universidad de Málaga, los Planes Operativos resultan herramientas de despliegue de la estrategia institucional y se articulan como planes de mejora de calidad, que sirven de base para la firma de los contratos programa y para determinar la financiación de la Universidad de Málaga que afecta a resultados.

En el presente proceso de planificación, los Planes Operativos se concretan como Planes Propios y Planes Sectoriales, que se distinguen por el grado de participación de la comunidad universitaria en el desarrollo de los mismos y por el grado de incidencia en los diferentes Pilares Estratégicos. Estos Planes, que son propuestos

por los órganos de gobierno con competencias en la materia de la que traten, deben aprobarse por el Consejo de Gobierno.

A continuación, se definen cada uno de estos Planes Operativos, de suerte que, en el apartado 5 del presente documento, se detallan los vigentes actualmente:

•**Planes Propios:** Incentivan y hacen partícipe a la comunidad universitaria en la concreción de la estrategia institucional a través de un conjunto de acciones de ayuda que pueden solicitarse por los distintos colectivos que la conforman. Estos Planes Propios son responsabilidad de los órganos de gobierno proponentes.

•**Planes Sectoriales:** Concretan objetivos, directrices y actuaciones para ámbitos sectoriales concretos y de interés para el desarrollo de la estrategia de la institución. Estos planes son ejecutados por los órganos de gobierno con competencias asignadas en dichos sectores y en ellos la participación de la comunidad universitaria es menos proactiva que en los planes definidos anteriormente.

Una de las principales características que diferencian los Planes Propios y los Planes Sectoriales es su incidencia en las estrategias de los Pilares Estratégicos, como se puede ver en la Figura 2. Por un lado, los Planes Propios son establecidos con un alcance transversal a los Pilares Estratégicos, es decir, las acciones acometidas en los mismos forman parte de las estrategias de los pilares y, por otro lado, los Planes Sectoriales son trazados para satisfacer de manera más directa las estrategias individuales de cada Pilar.

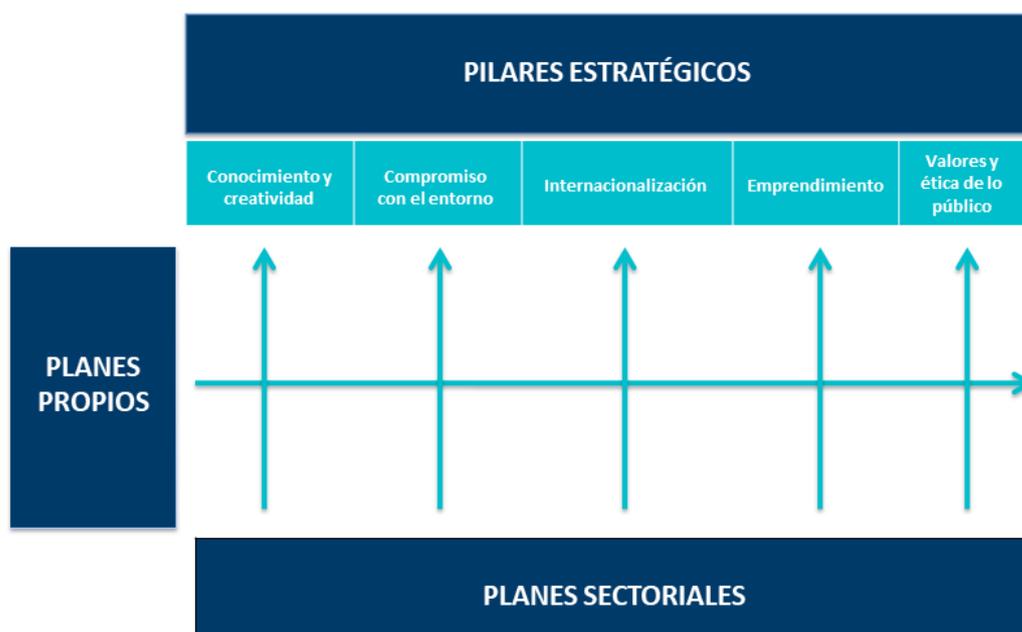


Figura 2. Incidencia de los Planes Propios y Planes Sectoriales en los Pilares Estratégicos.

Cabe decir que, para el adecuado despliegue de la estrategia institucional, la Universidad desarrolla acciones de apoyo a los Planes Operativos. Las principales acciones acometidas desde 2017 serán reseñadas en el apartado 4 del presente documento.

### 3. FASES Y CRONOLOGÍA DE LA PLANIFICACIÓN

El proceso de planificación estratégica consta de tres fases: análisis estratégico, formulación estratégica e implantación y seguimiento. La figura 3 representa el esquema de dicho proceso, y tras él se detallan cada una de las fases que lo integran.



Figura 3. Esquema del proceso de planificación estratégica.

**1. Análisis Estratégico:** Fase en la que el Equipo de Gobierno describe dónde se encuentra la Universidad de Málaga y hacia dónde desea llegar en el futuro desde el punto de vista de sus misiones institucionales.

El punto de partida de esta fase es el análisis de la situación de la Universidad de Málaga en el año 2017. Para realizar este diagnóstico se ha empleado el análisis DAFO, cuyo objetivo es ayudar a la Universidad a encontrar sus factores estratégicos críticos, con el fin de utilizarlos, una vez identificados, para consolidar las fortalezas, minimizar las debilidades, aprovechar las ventajas de las oportunidades y reducir las amenazas.

Tras este análisis, y mediante los documentos “La Universidad que Queremos”, así como la última evaluación EFQM de Calidad y Excelencia Europea, el Equipo

de Gobierno ha reformulado la Misión, la Visión y los Valores de la institución de acuerdo con las circunstancias actuales y las previsiones de futuro. Además, se han establecido los cinco Pilares Estratégicos con sus correspondientes objetivos y líneas estratégicas asociadas.

Así, el resultado de esta primera fase ya culminada ha sido la concreción del Plan Maestro que, como se ha comentado anteriormente, detalla la visión, misión, valores y estrategias de la institución y fue presentado en el Claustro Universitario el 13 de diciembre de 2017.

**2. Formulación Estratégica:** Fase en la que el Equipo de Gobierno, sobre el Plan Maestro consensuado, propone y elabora Planes Propios y Sectoriales en áreas de interés para el desarrollo de las estrategias marcadas en el Plan Maestro. Estos Planes han de ser aprobados por el Consejo de Gobierno.

**3. Implantación y Seguimiento:** Fase en la que se ponen en marcha los Planes Propios y Sectoriales aprobados en la fase anterior. Actuarán como responsables de los mismos los órganos de gobiernos proponentes y con competencias en la materia de desarrollo del Plan.

Esta fase supone la implicación de la comunidad universitaria en el presente proceso a través de su participación en la ejecución de los Planes Propios y Planes Sectoriales, siendo en el primero de ellos una participación más abierta y libre en cuanto a la materialización de la estrategia institucional.

Además, en esta fase se lleva cabo la evaluación y seguimiento del proceso de planificación estratégica. Dicha evaluación será llevada a cabo anualmente y tendrá como principales fuentes de información los resultados de los Planes Propios y Planes Sectoriales. Esta función será ejercida por el Vicerrector de Proyectos Estratégicos, que actúa como Director del Proceso de Planificación. Concretamente, serán sus funciones:

- Elaborar la Memoria anual de ejecución del proceso de planificación, referenciando los resultados de los Planes Propios y Sectoriales.
- Seguir y evaluar el proceso de planificación estratégica.
- Proponer acciones de mejora a la vista del desarrollo del proceso de planificación.
- Fortalecer la cultura de la planificación estratégica en la Universidad.
- Informar sobre la evolución de la planificación estratégica al Consejo de Gobierno.

Además, el Consejo de Gobierno le podrá asignar todas aquellas funciones que considere para la buena marcha del proceso.

El desarrollo cronológico de las fases anteriormente mencionadas se presenta en la figura 4, donde a la izquierda aparecen las distintas fases e inmediatamente a la derecha se detallan las principales etapas llevadas a cabo dentro de las mismas. Finalmente, a la derecha de la figura, aparecen sombreadas las anualidades en las que se desarrollan cada una de las etapas de las tres fases del proceso de planificación estratégica anteriormente descrito.

		2017	2018	2019
<b>1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO</b>	Análisis DAFO			
	Aprobación Plan Maestro			
<b>2. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA</b>	Aprobación de Planes Propios			
	Aprobación de Planes Sectoriales			
<b>3. IMPLANTACIÓN Y SEGUIMIENTO</b>	Despliegue Planes Propios y Sectoriales			
	Elaboración de informes y corrección de desviaciones			
	Difusión de resultados			

Figura 4. Cronología del proceso de planificación estratégica

Cómo puede apreciarse en la anterior figura, la única fase culminada hasta el momento es la de análisis estratégico, el resto se encuentran en desarrollo.

## 4. EL PLAN MAESTRO

Este apartado describe el contenido del Plan Maestro, debatido y aprobado por el Equipo de Gobierno y presentado en el Claustro Universitario el 13 de diciembre de 2017. Así, en concreto se detalla en primer lugar la misión, visión y valores para continuar con una descripción de cada uno de los Pilares Estratégicos, detallando sus objetivos y líneas estratégicas.

### 4.1 VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

#### Visión

Una Universidad investigadora y generadora de talento, que resuelve problemas del mundo real mediante la creación artística, la innovación docente y la investigación creativa.

Una Universidad para la sociedad, que promueve la difusión de la ciencia y la cultura generada en la Universidad contribuyendo con ello al crecimiento económico y a la mejora de la calidad de vida.

Una Universidad sin fronteras, que incardina la dimensión internacional en todas sus acciones y políticas como respuesta a los nuevos retos de nuestro tiempo: mercado de trabajo internacional, sociedades abiertas y ruptura de los límites territoriales.

Una Universidad innovadora, que apuesta por la transferencia de la investigación universitaria al sistema productivo a través de la creación de empresas de base universitaria y que forma en el desarrollo de la mentalidad empresarial, promoviendo una amplia gama de oportunidades de carrera.

Una Universidad para el bien común, que transmite valores éticos que contribuyen a la mejora del bienestar humano, que guían y caracterizan el quehacer diario de quienes conforman la Universidad de Málaga y que proporciona impactos sociales y culturales para la ciudad y la región.



## Misión

La UMA es una universidad pública con vocación emprendedora e internacional, que cree en el potencial de su comunidad universitaria y en la proyección de sus valores institucionales, para fomentar la creatividad y la capacidad de innovación a su entorno, caracterizado por la actividad tecnológica, agropecuaria, cultural y turística, y contribuir, con ello, al desarrollo cultural, deportivo, social y económico.

## Valores

Los valores de la UMA son los rasgos culturales que la definen y la distinguen de otras universidades; una manera de actuar que refleja, a nivel global, las actitudes y los comportamientos característicos y mayoritarios de las personas que la componen.

- **Formación integral.** Desarrollar armónicamente y coherentemente todas y cada una de las dimensiones del ser humano (ética, espiritual, cognitiva, afectiva, comunicativa, estética, corporal, y sociopolítica), a fin de lograr su realización plena en la sociedad.
- **Pensamiento libre y espíritu crítico.** Promovemos el debate constructivo, creativo y crítico de las ideas, así como la tolerancia de los que discrepan en aras de consolidar un gobierno universitario y una sociedad participativa.
- **Equidad.** Tratar a todos por igual respetando y teniendo en cuenta sus diferencias y cualidades. Garantizar la igualdad de oportunidades y de condiciones, para combatir las desigualdades o la discriminación por razón de género, de clases social, de origen racial o étnico, de orientación sexual y la diversidad funcional.
- **Compromiso y eficiencia.** Cumplir y realizar con responsabilidad, puntualidad y perseverancia las actividades que nos corresponden. Buscando con ello la satisfacción de las personas, haciendo un uso eficiente de los recursos gestionados y rindiendo cuentas a la sociedad de una manera transparente.
- **Sostenibilidad y bienestar.** Reflejar la sostenibilidad en nuestro compromiso de predicar y proteger nuestros recursos naturales y en una planificación financiera responsable, contribuyendo con ello al bienestar social.

## 4.2 PILARES ESTRATÉGICOS

### ► Pilar 1: Conocimiento y creatividad

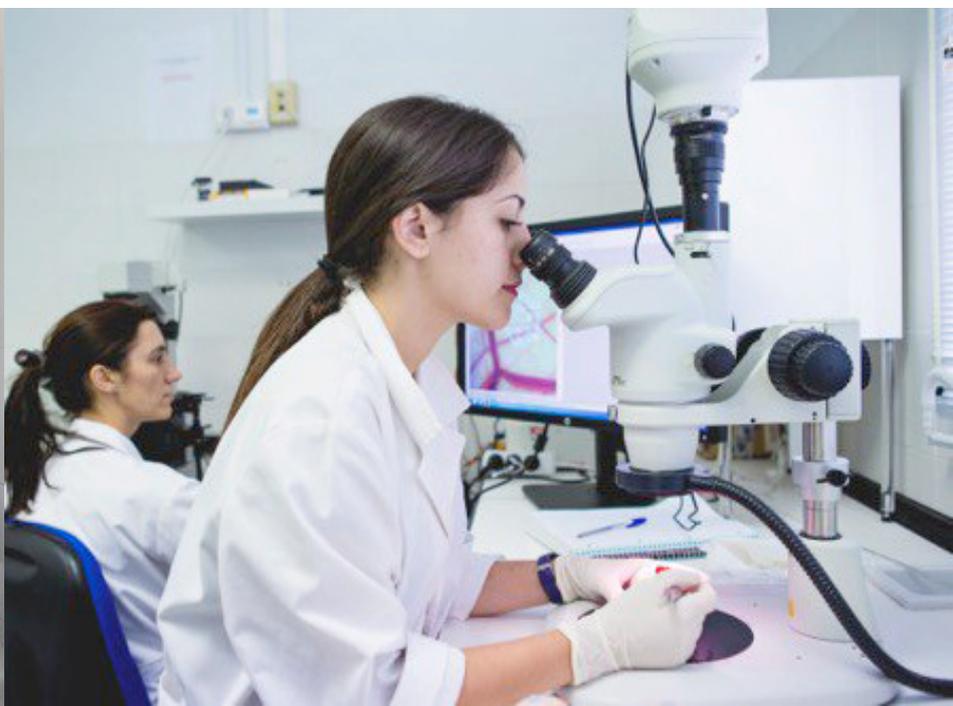
Una Universidad investigadora y generadora de talento.

#### Objetivo

Propiciar el talento y el avance del conocimiento a través de estrategias de docencia, innovación, creatividad, liderazgo y coordinación institucional.

#### Líneas estratégicas

- a. Derribar fronteras de conocimiento y propiciar una transferencia del mismo que contribuya a un desarrollo económico y social, más justo, sostenible y equitativo.
- b. Alcanzar una masa crítica de personas altamente cualificadas, curiosas y de mentalidad abierta que contribuyan a la investigación innovadora, a la autoexpresión y a la generación de nuevas ideas
- c. Ser reconocida y valorada internacionalmente por la calidad de su actividad docente, investigadora y de transferencia de conocimiento a la sociedad, así como establecerse como una pieza clave en el desarrollo económico y social del entorno.
- d. Atraer a investigadores internacionales que enriquezcan y complementen las actividades de investigación y transferencia de conocimiento que ya se desarrollan, o la creación de otras líneas innovadoras.



- e. Servir a la sociedad con nuevos conocimientos útiles para su desarrollo e incorporar personas que la enriquezcan tanto culturalmente como en lo ético

## ► Pilar 2: Compromiso con el entorno

Una Universidad para la sociedad.

### Objetivo

Fortalecer las relaciones con el entorno, a partir de sus características propias, con el objetivo de participar en la construcción social a través de iniciativas individuales y colectivas de los diversos agentes económicos, tecnológicos, sociopolíticos y culturales.



### Líneas estratégicas

- a. Poner el conocimiento al servicio de la sociedad, concediendo tanta importancia a su creación como a su diseminación y aplicación práctica

- b. Ser capaces de afrontar los nuevos desafíos globales y de guiar la investigación y la docencia a partir de las necesidades del entorno.
- c. Ser una pieza clave en el desarrollo social del entorno y proporcionar cohesión social, dando una respuesta a sus inquietudes.
- d. Ayudar a promover una sociedad formada y exigente, que demande una Universidad que crezca continuamente en la calidad de todas sus actividades.
- e. Crear zonas sostenibles, saludables y de sociabilización en el campus, que sirvan de puntos de encuentro de la sociedad y la Universidad.

### ► Pilar 3: Internacionalización

Una Universidad sin fronteras.

#### Objetivo

Integrar la dimensión internacional en todas las áreas de actividad de la Universidad y conferir un enfoque global y transversal al conjunto de la institución hasta conseguir que sea parte esencial de su cultura de trabajo.



### **Líneas Estratégicas**

- a. Garantizar la calidad, el acceso y pertinencia de la educación en el mundo en el contexto de la globalización y la sociedad del saber, considerando la educación superior como un “bien público internacional”.
- b. Estar continuamente actualizada, al tanto de los avances que se produzcan en todas las áreas del saber, dispuesta a enriquecer la experiencia universitaria gracias a la interculturalidad y al conocimiento abierto.
- c. Formar a los estudiantes para un mundo global tanto en los aspectos de conocimiento como en los éticos y capaces de comprender y desenvolverse en un mundo multicultural.
- d. Ser considerada como una Universidad acogedora que no solo ofrece la calidad de su formación, investigación o transferencia, sino que además resulte integradora, amable y hospitalaria.
- e. Abierta al mundo y capaz de aprender y aprehender las virtudes y buenas prácticas de otras instituciones nacionales e internacionales.
- f. Formar parte de una comunidad internacional que enriquezca todas las actividades que se desarrollen dentro de nuestra Universidad.

### **Pilar 4: Emprendimiento**

Una Universidad innovadora.

#### **Objetivo**

Promover una comunidad universitaria con iniciativa, implantando una cultura emprendedora, fomentando la innovación en todas las áreas de actividad y motivando el espíritu emprendedor.

#### **Líneas estratégicas**

- a. Cultivar el sentido de la iniciativa personal para impulsar con determinación proyectos propios que respondan al equilibrio social, medioambiental y a la mejora de la institución.



- b. Dar respuesta a las necesidades formativas de los estudiantes, proporcionándoles una formación integral que mejore sus oportunidades de empleabilidad, desarrollo profesional y liderazgo social.
- c. Ejercer el liderazgo en la transformación del tejido productivo a través del conocimiento y el talento producido en la Universidad.
- d. Contribuir a generar un tejido productivo más conectado y más propicio a la colaboración con la Universidad en todas sus facetas.

**► Pilar 5: Valores y ética de lo público**

Una Universidad para el bien común.

**Objetivo**

Entender la Universidad como un espacio de sociabilización, de transmisión de valores y transparencia mediante modelos y prácticas de actuaciones, eficientes y socialmente responsables.

**Líneas estratégicas**

- a. Transmitir a la sociedad los valores y buenas prácticas de la Universidad y contribuir

con ello a un modelo de progreso económico y social que tenga como eje central el conocimiento y el bien común.

- b. Formar ciudadanos capaces de trabajar juntos en armonía, capaces de reconocer los valores de los demás y mantener la diversidad propia de la sociedad en la que vivimos.



- c. Potenciar entre los estudiantes, que representan el futuro de la sociedad en que vivimos, el desarrollo de valores y actitudes que propicien el avance, social, cívico y científico del entorno.
- d. Propiciar un contexto inclusivo, seguro, sostenible y saludable que, desarrollado con transparencia, sirva como referente para los integrantes de la comunidad universitaria.
- e. Fomentar en la sociedad valores que la institución inspira en su propia comunidad, propiciando un entorno de bienestar y el disfrute de los derechos sociales de la población.

## 5. PLANES PROPIOS Y SECTORIALES

En relación con lo avanzado en el apartado 2 del presente documento, los Planes Propios y Sectoriales se configuran como herramientas de despliegue de la estrategia institucional. Estos Planes se aprueban por el Consejo de Gobierno, y se trazan y ejecutan por los órganos de gobierno con competencias en la materia. La principal diferencia entre estos radica en el grado de participación de la comunidad universitaria. Los Planes Propios suponen una participación encaminada a la realización de ciertas acciones incluidas en un catálogo dirigidas a distintos colectivos para el desarrollo de la estrategia de la institución. Por otro lado, los Planes Sectoriales suponen la puesta en marcha de nuevos servicios de los que resulta beneficiaria la comunidad universitaria.

Cabe resaltar también que, conforme a lo referido en la fase de formulación de estrategias, detallada con anterioridad en el apartado 3, durante todo el proceso de planificación estratégica pueden definirse nuevos Planes Propios y Sectoriales o modificar los mismos con el fin de alcanzar los objetivos de la estrategia de la institución formulada en el Plan Maestro e incluso modificaciones de los mismos.

A continuación, detallamos los Planes Propios y Sectoriales aprobados y vigentes hasta la fecha.

### PLANES PROPIOS:

- **I Plan propio de Investigación y Transferencia de la Universidad de Málaga**, aprobado en Consejo de Gobierno de 26 de julio de 2016 y revisado en Consejo de Gobierno de 9 de Julio de 2018. En el mismo se potencia la apuesta por la investigación de excelencia en todas las áreas de conocimiento, favoreciendo especialmente el empuje en las áreas de Ciencias Sociales, Humanidades y otras

que requieren una atención particular en el contexto de la Universidad.

En el año 2017 el mencionado Plan contó con una financiación aproximada de 2,3 millones de euros y en 2018 se ha aumentado la financiación del mismo a casi 800.000 euros más que el año anterior. Cabe mencionar que, en este último año, se han destinado 1.718.272 euros a potenciar la carrera investigadora de los miembros de la Universidad de Málaga, con la captación de talento a través de contratos predoctorales y postdoctorales. Además, se ha destinado más de 1 millón de euros para la internacionalización y el perfeccionamiento de la I+D+i. El número de solicitudes recibidas durante el curso académico 2017/2018 asciende a 1.700.

Más información en: <https://www.uma.es/servicio-de-investigacion/cms/menu/plan-propio-de-investigacion/>

- **I Plan Propio de Smart-Campus de la Universidad de Málaga**, aprobado por el Consejo de Gobierno de la Universidad de Málaga el 30 de noviembre de 2017. El objeto del mismo es la investigación, innovación y desarrollo de proyectos que permitan hacer de la Universidad de Málaga un Smart- Campus, un Campus inteligente y sostenible, basado en la aplicación de las nuevas tecnologías en beneficio de la Sostenibilidad.

Para ello, este Plan ha arrancado en 2018 con un presupuesto de 352.000 euros destinados a la realización de trabajos de fin de grado y máster, y para la financiación de proyectos de I+D+i que ayuden al desarrollo del concepto de “UMA Smart-Campus”. En el programa, de carácter anual, han trabajado en 2018 un total de 279 personas, entre estudiantes, personal docente e investigador y personal de administración y servicios, que representan a 23 centros, entre escuelas y facultades. En esta primera edición han destacado, por número, los proyectos relacionados con las escuelas técnicas y las ciencias y se ha seleccionado un total de 18 proyectos.

Más información en: <https://www.uma.es/smart-campus/info/111661/i-plan->

propio-de-smart-campus/

- **I Plan Propio Integral de Docencia de la Universidad de Málaga**, aprobado por el Consejo de Gobierno de la Universidad de Málaga el 21 de diciembre de 2017. Este Plan persigue potenciar la calidad y la innovación en la docencia impartida y recibida en sus títulos oficiales, en los ciclos de Grado, Máster y Doctorado, que son considerados por la Universidad de Málaga en su conjunto, el centro de la misión docente universitaria.

Este Plan, cuya implantación ha comenzado en 2018, ha contado con un presupuesto de 2.037.000€ para el desarrollo de las convocatorias lanzadas para dar soporte a los tres ejes estratégicos establecidos: calidad de las enseñanzas, acreditación, seguimiento y evaluación e integración de la docencia en la sociedad y el sistema productivo. Dentro de este Plan, se han recibido un total de 4.428 solicitudes procedentes del profesorado, estudiantado y personal de apoyo a las enseñanzas, así como de centros, departamentos y comisiones académicas y de calidad de los títulos universitarios

Más información en: <https://www.uma.es/plan-propio-integral-de-docencia/>

## PLANES SECTORIALES

El Plan de Internacionalización da cumplimiento directo a las estrategias contenidas en el Pilar de Internacionalización

- **Plan Integral de Internacionalización de la Universidad de Málaga**, aprobado por el Consejo de Gobierno de la Universidad de Málaga el 9 de julio de 2018. El objetivo principal de este Plan es dar respuesta a la política de la Universidad de Málaga en materia de internacionalización; internacionalizando la investigación, promoviendo la circulación del talento, ofertando titulaciones dobles, múltiples y conjuntas con socios extranjeros de referencia, estableciendo sucursales del

campus universitario en el exterior, incorporando la perspectiva de competitividad e impulsando una relación estrecha con el mundo empresarial. Todo ello, sin olvidar el diseño de una política lingüística integral favoreciendo la cooperación universitaria al desarrollo y el impulso de valores basados en la interculturalidad.

Este Plan cuenta con financiación externa e interna, concretamente en 2018 el presupuesto aprobado por la Universidad de Málaga para el desarrollo del mismo ha sido de 749.000 euros. Además, consecuencia del mismo se han movido 2.476 estudiantes, 68 Personal Docente e Investigador y 25 Personal de Administración y Servicios y se han realizado numerosas actividades de cooperación internacional que han contado con más de 900 participantes.

Más información en: [https://www.uma.es/media/files/Plan\\_integral\\_de\\_internacionalizacion\\_13-06-2018-0127.pdf](https://www.uma.es/media/files/Plan_integral_de_internacionalizacion_13-06-2018-0127.pdf)

El Plan de Empleabilidad y el Plan Estratégico de Innovación dan cumplimiento directo a las estrategias contenidas en el Pilar Estratégico de Emprendimiento del Plan Maestro.

- **Plan de Empleabilidad de la Universidad de Málaga**, aprobado por el Consejo de Gobierno de la Universidad de Málaga 25 de julio de 2017. El Plan de Empleabilidad nace con el objetivo final de construir una Universidad orientada a la empleabilidad, comprometida con la sociedad y sus estudiantes para adecuar los perfiles competenciales de los egresados a las demandas de las entidades empleadoras.

Consecuencia de este Plan, podemos destacar los 4.345 acuerdos de prácticas firmados y las 10.973 prácticas de estudiantes ofertadas, conforme a los datos del curso académico 2017/2018. Además, el proyecto más relevante en el marco del mismo ha sido la puesta en marcha del Observatorio de Empleo e Inserción Laboral, OBSERVA-e, que nace con el objetivo de establecer un sistema permanente de recogida de datos que permita conocer la trayectoria laboral y profesional de los

titulados de la Universidad de Málaga, anticipando oportunidades, detectando dificultades y proporcionando datos a todos los agentes implicados en el proceso. Más información en: [https://www.uma.es/secretariageneral/normativa/propia/consejo/Julio\\_2017/Anexo15.pdf](https://www.uma.es/secretariageneral/normativa/propia/consejo/Julio_2017/Anexo15.pdf)

- **Plan Estratégico para la Innovación y el Emprendimiento**, aprobado por el Consejo de Gobierno de la Universidad de Málaga el 19 de octubre de 2018. El objetivo final del mismo es construir una Universidad emprendedora, actor crítico en el ecosistema de innovación y emprendimiento, facilitadora de nuevas soluciones basadas en el conocimiento y generadora de capital emprendedor.

Durante 2018, se han realizado más de 300 actividades de innovación y emprendimiento, entre las que destacan el proyecto POLARIS, que mentoriza a 11 proyectos spin - off de la Universidad de Málaga.

Más información en: <http://www.link.uma.es/peie/>

A continuación, la figura 5 representa la incidencia de los Planes Propios y Planes Sectoriales con los Pilares Estratégicos.

	Conocimiento y creatividad	Compromiso con el entorno	Internacionalización	Emprendimiento	Valores y ética de los público
I PLAN PROPIO DE INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA ( 5 ejes estratégicos)	5	2	2	2	0
I PLAN PROPIO DE SMART-CAMPUS ( 3 ejes estratégicos)	3	3	1	3	3
I PLAN PROPIO INTEGRAL DE DOCENCIA ( 7 ejes estratégicos)	1	6	0	4	7

*\*Cada una de las celdas contiene el número de ejes del Plan Propio correspondiente que inciden en el Pilar. Como puede verse los ejes de un mismo Plan Propio indican en más de un Pilar.*

Figura 5. Tabla de correspondencia Planes Propios y Planes Sectoriales/Pilares Estratégicos

En elaboración y pendientes de aprobación, se encuentran los siguientes planes que darán soporte directo a las estrategias de los Pilares Estratégicos de Valores y ética de lo público y Compromiso con el entorno.

- **III Plan de Igualdad de la Universidad de Málaga**, se encuentra pendiente de aprobación y trata de avanzar con respecto a los dos anteriores de 2010-2012 y 2014-2018. En concreto, se estructurará a partir de los ejes de visibilización, sensibilización y comunicación; docencia; investigación; acceso y promoción profesional; representación; conciliación; Salud laboral, acoso y violencia de género; y formación.
- **Plan de Protección de datos y garantía de los derechos digitales**. Este Plan establecerá las directrices generales para la adaptación de la Universidad de Málaga a la normativa estatal en materia de protección de datos y garantía de los derechos digitales.
- **Plan de Alianzas Estratégicas** para la proyección de la Universidad. El objetivo del mismo será fomentar la presencia de la Universidad como medio de conexión con las instituciones y la sociedad y de su visualización, a través de la formación dirigida a la ciudadanía y, en particular, a colectivos específicos (jóvenes, mayores, empresarios, trabajadores, estudiantes, políticos locales, etc.); la investigación aplicada, desarrollada por los investigadores universitarios; y la visualización de la Universidad mediante la transferencia del conocimiento de la misma en la sociedad.

## ACCIONES DE APOYO

Como se ha comentado con anterioridad, además de los Planes Propios y Sectoriales, se han llevado a cabo otras acciones de apoyo a los mismos. Entre ellas cabe destacar las siguientes:

## 1. Modificación y creación de normativas universitarias propias conforme a la legislación de aplicación.

- **Normativa para la creación de Empresas de Base Tecnológica o en el Conocimiento de la Universidad de Málaga.** Este reglamento aprobado en Consejo de Gobierno de 20 de diciembre de 2016, define el procedimiento para la creación y existencia de Empresas de Base Tecnológica derivadas de la actividad investigadora desarrollada en la Universidad de Málaga las posibilidades de contribución y participación de la Universidad en dichas empresas, las posibilidades de participación del personal investigador en las mismas, así como el marco de relación de estas empresas con dicha Universidad.
- **Normativa proyecto de Estatutos de la Universidad de Málaga.** El 20 de febrero de 2018, el Claustro de la Universidad de Málaga, aprobó el nuevo proyecto de Estatutos, que sustituirá, cuando pase el trámite de la Junta de Andalucía, a los vigentes hasta la fecha, que datan del año 2003.
- **Normativa de la Universidad de Málaga para la Creación de Cátedras y Aulas por Mecenazgo.** Esta nueva normativa fue aprobada en el Consejo de Gobierno de 25 de julio de 2017. Las Cátedras y Aulas por mecenazgo constituyen un medio para el establecimiento de colaboraciones estratégicas y duraderas entre la Universidad y empresas o instituciones, facilitando la relación entre la sociedad y la Universidad en materia de formación, investigación y transferencia de conocimiento. Hasta la fecha, se han creado y/o modificado 14 cátedras para dar cumplimiento a la mencionada normativa.
- **Reglamento de Institutos Universitarios de Investigación de la Universidad de Málaga,** aprobado en Consejo de Gobierno el 26 de febrero de 2018, regula el funcionamiento de los mencionados centros de investigación para facilitar su actividad, los procesos de toma de decisiones y sus relaciones con otras unidades organizativas y con otras entidades externas a la Universidad de Málaga.

## 2. Puesta en marcha de acciones estratégicas:

- **Aula Abierta en Igualdad (MUMA)**, creada en septiembre de 2017 en colaboración con la Diputación de Málaga, se concibe como un espacio común para el estudio y la formación en feminismo, igualdad y género. Es una entidad participativa e innovadora para el empoderamiento de la mujer que servirá de lugar para el debate y la reflexión y desde la que se organizará actividades formativas, talleres y conferencias con una única motivación: la igualdad y erradicar la violencia machista.
- **Nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones.** La implantación de la administración electrónica, la digitalización de procedimientos universitarios y, además, la formación en las nuevas formas de trabajo son las principales acciones acometidas en el marco del Plan de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones 2017-2018.
- **Contenedor Cultural**, espacio de proyección de nuevos talentos donde se encuentran las propuestas más alternativas e innovadoras del momento, con una amplia programación de actividades relacionadas con el cine, las artes escénicas y la música. En el curso académico 2017/2018 se realizaron más de 330 actividades que contaron con unos 45.000 asistentes.
- **Oficina de Atención al Estudiante (OAE)**, inaugurada el 17 de abril de 2018, nace con el propósito de atender a las necesidades del estudiante universitario ofreciendo la información, la formación o la asistencia pertinente. La oficina se constituye, así, en el punto central para la orientación del alumnado, sea cual sea el asunto que le preocupe o le interese.



- **Oficina Welcome to UMA**, situada dentro del Jardín Botánico de la Universidad de Málaga, fue creada en octubre de 2016, es el punto de referencia de todos los alumnos, personal de administración y servicios, profesores e investigadores extranjeros que realizan estancias en la Universidad de Málaga. El objetivo principal de esta oficina es ofrecer a todos los visitantes información y ayuda con los trámites, administrativos, académicos y personales necesarios para facilitar su estancia en la universidad. Para ello, contarán con nuestros servicios antes de su llegada, durante su estancia y en el momento de su marcha de la Universidad de Málaga.

### 3. Proyectos Campus de Excelencia Internacional.

La Universidad de Málaga participa en dos proyectos de Campus de Excelencia Internacional calificados de ámbito global tras alcanzar la máxima calificación posible (A) otorgada por una Comisión Internacional.

- **CEI MAR**, proyecto líder a nivel mundial en el ámbito de los estudios marino-marítimos. Entre sus últimas actuaciones podemos destacar:
  - La campaña oceanográfica “Mares de Andalucía” a bordo del buque UCADIZ, que permitió en julio de 2018 a 24 universitarios andaluces que, como premio a su brillante trayectoria académica, embarcarán en este barco emblemático para recibir una formación privilegiada.



- I Encuentro Internacional Conocimiento y Crecimiento Azul, InnovAzul 2018. Tuvo lugar en Cádiz en noviembre de 2018 y en el mismo se reunieron más de 300 empresas y 1.200 expertos en innovación en los sectores marino-marítimos que participaron en un extenso programa de actividades.

Como reconocimiento a su labor en el fomento y desarrollo del conocimiento en el ámbito del ‘sector azul’, el Clúster Marítimo Marino de Andalucía le otorga el Premio PROA 2018 en la categoría de ‘Conocimiento Azul’.

- **CEI ANDALUCÍA TECH**, proyecto promovido por las Universidades de Málaga y Sevilla y especializado en el ámbito de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), en las Tecnologías de la Producción (TEP) y en la Biotecnología (BIOTEC). En el año 2015 se convirtió en el primer Campus de Excelencia Internacional de ámbito global en el sur de España.



El CEI desarrolla su actividad en estrecha colaboración con entidades extranjeras y nacionales, más de 150 agentes agregados pertenecientes al Sistema Ciencia-Tecnología-Empresa, y entre los principales resultados obtenidos destacan los siguientes:

- Siete títulos conjuntos con la Universidad de Sevilla (seis grados y un máster).
- 222.000 euros destinados a ayudas Andalucía TECH en el I PPID UMA para fortalecer los grados conjuntos, realizar TFE en entidades e impulsar los doctorados industriales.
- Más de 50 TFE en colaboración con entidades externas a través del proyecto Impulso TFE.
- 2 Aulas Universidad- Empresa creadas en colaboración con Accenture y Samsung España.
- Más de 20 cursos de formación universidad – empresa.
- Más de 600 alumnos formados con un alto índice de empleabilidad.
- 49 Tablas de reconocimiento Universidad – FP.
- Más de 45 estudiantes de prácticas en entidades internacionales.
- 18 Estudiantes de posgrado con mentorización internacional.
- 6 Cátedras estratégicas.
- 3 Puentes internacionales consolidados, Incheon, Berkeley y el Aula María Zambrano de Estudios Transatlánticos.

Los resultados anteriormente citados son consecuencia de financiación interna y externa, cabe destacar que, en el curso académico 2017/2018, aproximadamente 600.000 euros proceden de agentes agregados al CEI Andalucía TECH.

## 6. MEMORIA ECONÓMICA

La Planificación Estratégica de la Universidad de Málaga se nutre de los presupuestos incluidos en los Planes Propios y Sectoriales.

En concreto, la siguiente tabla detalla la dotación presupuestaria dedicada por la Universidad de Málaga a la planificación desde 2017.

PLANES PROPIOS Y SECTORIALES	DOTACIÓN 2017	DOTACIÓN 2018
I Plan Propio de Investigación y Transferencia de la Universidad de Málaga	2.300.000	3.100.000
I Plan Propio de Smart-Campus de la Universidad de Málaga		352.000
I Plan Propio Integral de Docencia de la Universidad de Málaga		2.037.000
Plan Integral de Internacionalización de la Universidad de Málaga		749.000
TOTAL	2.300.000	6.238.000

*Figura 6. Dotación económica para los Planes Propios y Sectoriales en los años 2017/2018*

## 7. CONCLUSIONES

La Universidad de Málaga está convencida de la importancia de la planificación estratégica para mejorar su competitividad, estar a la vanguardia, innovándose de manera continua y acertada al igual que sus colaboradores; mantenerse y crecer en este mundo tan globalizado, que exige un alto grado de preparación, destreza y anticipación a las necesidades sociales y de la misma organización. Es por ello, que lleva inmersa desde 2017 en un proceso de planificación estratégica que culminará en 2019 irguiendo la Universidad de Málaga como:

Una Universidad investigadora y generadora de talento

Una Universidad para la sociedad

Una Universidad sin fronteras

Una Universidad innovadora

Una Universidad para el bien común

Como se ha ido relatando en apartados anteriores, el punto de partida de este proceso ha sido el Plan Maestro, que detalla la Misión, Visión, Valores y Pilares Estratégicos de la institución. Junto a estos conceptos clásico, este proceso de planificación se está llevando a cabo poniendo el énfasis en los Planes Propios y Sectoriales, denominados Operativos en su conjunto, que enfocan de manera concreta la visión de la institución. Estos Planes despliegan y materializan las estrategias contenidas en el Plan Maestro mediante la puesta en marcha de ayudas y servicios a disposición de la comunidad universitaria.

Desde 2017 hasta el día de hoy, se han puesto en marcha los siguientes Planes:

- Tres Planes Propios transversales a los Pilares Estratégicos con un presupuesto de 7.789.000 euros.
- Tres Planes Sectoriales con incidencia directa en los Pilares Estratégicos de Internacionalización y Emprendimiento.

Cabe mencionar, que se encuentran en proceso de elaboración dos nuevos Planes Sectoriales alineados con los Pilares Estratégicos de Compromiso con el entorno y Valores y ética de lo público.

Por todo ello, podemos decir que la Universidad de Málaga apuesta por un proceso de planificación estratégica dinámico, capaz de hacer frente a los cambios que acontecen planteando nuevos Planes Propios y Sectoriales y/o modificando los existentes. Estos Planes junto con determinadas acciones de apoyo son las herramientas de las que dispone la Universidad para culminar con éxito la implantación del Plan Maestro y la consecución de la visión establecida.

En referencia a citas anteriores en el presente documento, los Planes Propios y Sectoriales son aprobados por el Consejo de Gobierno, es por ello, que los mismos se encuentran alineados con el Programa de Gobierno de la Universidad. Consecuentemente, su materialización conlleva la consecución de las acciones incluidas en dicho Programa. Así, conforme a los datos de 2018 de seguimiento del Programa de Gobierno, de las 720 acciones incluidas en el mismo, el 27% están finalizadas, el 47% están en desarrollo y el 33% pendientes de iniciar.

El proceso de planificación estratégica de la Universidad de Málaga 2017-2019 tiene como marco la Estrategia Europea 2020 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), o Agenda 2030, promovidos por las Naciones Unidas.