



**PLAN  
ESTRATÉGICO**  
DE LA UNIVERSIDAD  
DE CANTABRIA  
**2019-2023**



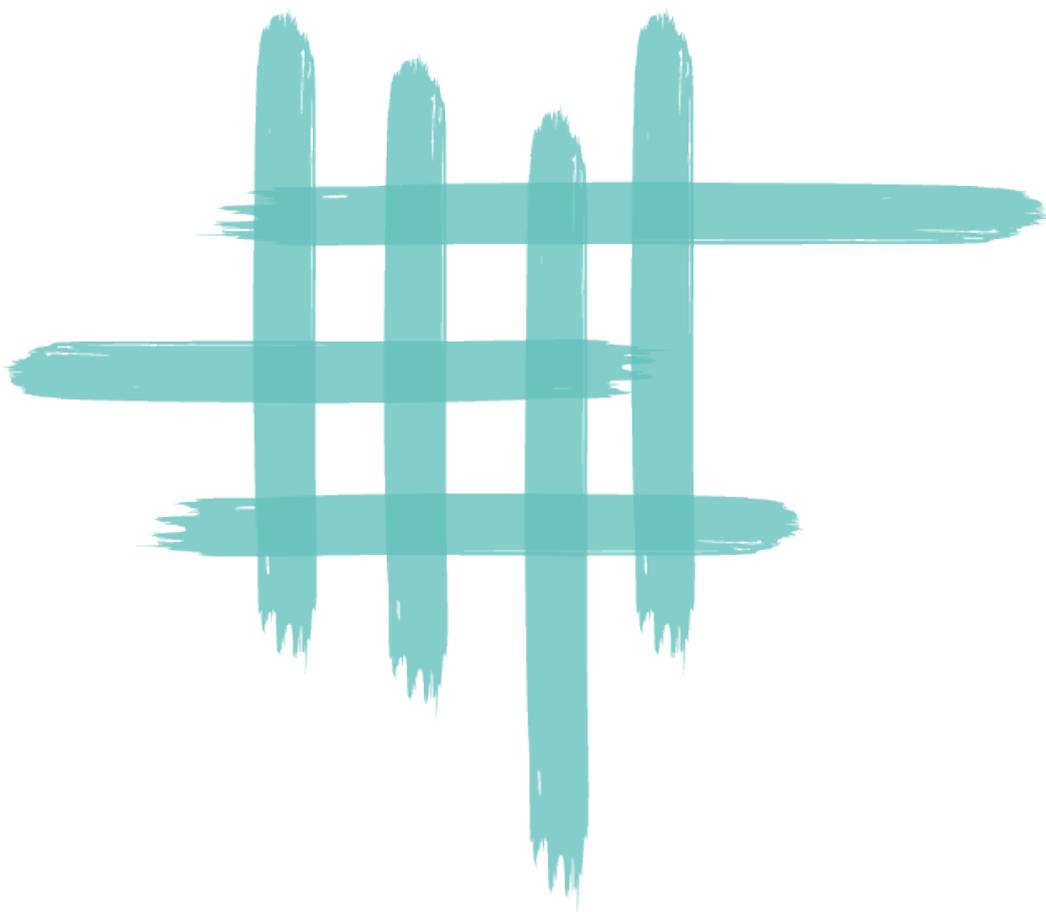
***“Este Plan Estratégico responde a la necesidad de ganar el futuro, de asegurar para nuestra universidad que seguiremos siendo capaces de estar en la vanguardia del cambio...”***







**PLAN  
ESTRATÉGICO**  
DE LA UNIVERSIDAD  
DE CANTABRIA  
**2019-2023**



# ÍNDICE



<b><u>/ PRESENTACIÓN</u></b>		10
<b><u>/ MISIÓN, VISIÓN Y VALORES</u></b>		14
<b><u>/ EJES ESTRATÉGICOS Y TRANSVERSALES</u></b>		
	<b>EJES ESTRATÉGICOS</b>	
	<b>EJE I. FORMACIÓN</b>	22
	<b>EJE II. INVESTIGACIÓN Y COLABORACIÓN CON EMPRESAS</b>	25
	<b>EJE III. SOCIEDAD</b>	28
	<b>EJE IV. BUEN GOBIERNO Y COMUNIDAD UNIVERSITARIA</b>	32
	<b>EJES TRANSVERSALES</b>	
	<b>EJE V. INTERNACIONALIZACIÓN</b>	36
	<b>EJE VI. TRANSFORMACIÓN DIGITAL</b>	40
	<b>EJE VII. ESTUDIANTES Y EMPLEABILIDAD</b>	44
<b><u>/ ANEXOS</u></b>		
	<b>I. VINCULACIÓN DE LOS EJES CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	52
	<b>II. METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO</b>	54
	<b>III. GLOSARIO DE TÉRMINOS</b>	56
	<b>IV. GLOSARIO DE SIGLAS</b>	57



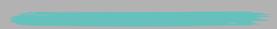
La sociedad está sufriendo una transformación muy profunda tanto en su marco de prioridades como en sus patrones de desarrollo. El severo impacto de la crisis de 2008, la llegada a nuestras vidas de la revolución digital, o la necesidad de rediseñar constantemente herramientas e instrumentos ante una sociedad cada vez más innovadora, nos están obligando a definir las líneas maestras de un escenario de futuro que representará, inevitablemente, una ruptura clara con las reglas del juego que ahora conocemos.

La Universidad no puede quedar al margen de ese profundo cambio que se avecina, que está llegando ya. Si la institución universitaria quiere mantener su protagonismo como motor de transformación social y como instrumento clave en la formación de las nuevas generaciones, ha de impulsar el cambio, ha de saber reinventarse, afrontando sin complejos modificaciones significativas en su día a día. De no hacerlo así, se corre el riesgo de quedar relegados a la figura de una institución que, aun conservando cierto halo de respetabilidad, se vea totalmente apeada del primer escalón de responsabilidad y decisión en la creación de la nueva sociedad.

La Universidad de Cantabria no quiere correr ese riesgo, no podemos correr ese riesgo. Este Plan Estratégico responde a esa necesidad de ganar el futuro, de asegurar para nuestra universidad que seguiremos siendo capaces de estar en la vanguardia del cambio, que vamos a ser fundamentales en el nuevo escenario que viene, que tenemos que ser protagonistas destacados en la nueva historia social, económica y cultural que se está empezando a escribir. Este Plan Estratégico nace con la vocación de afrontar con valentía los profundos cambios que necesitamos. Para seguir mejorando. Para conquistar nuestra posición en un futuro que será cada vez más exigente. Para servir, en definitiva, mejor a toda la sociedad.

**Ángel Pazos Carro**  
**Rector de la Universidad de Cantabria**

# PRESENTACIÓN



**La Universidad de Cantabria (UC) es una institución joven y moderna, cuyo principal objetivo es contribuir al progreso social a través de su compromiso con la excelencia docente y científica. En este sentido, la actividad institucional de la Universidad se dirige al cumplimiento de las siguientes funciones (Estatutos de la Universidad de Cantabria, 2012):**

- a) La creación, desarrollo, transmisión y crítica de la ciencia, la técnica y la cultura.
- b) La preparación para el ejercicio de actividades profesionales que exijan la aplicación de conocimientos y métodos científicos, así como para la creación artística.
- c) La generación de nuevos conocimientos a través de la investigación científica y el desarrollo.
- d) La valorización y la transferencia de los resultados de la investigación en aras de la mejora de la calidad de vida y del desarrollo social y económico, potenciando la innovación y la cultura emprendedora.
- e) Fomento de la excelencia, la internacionalización y la colaboración activa con todos los agentes e instituciones generadoras de conocimiento como medio efectivo de desarrollo social.
- f) La difusión social del conocimiento y de la cultura a través de la extensión universitaria y la formación a lo largo de toda la vida, con especial consideración al ámbito territorial de Cantabria.
- g) La formación integral de sus miembros en el espíritu de la cultura de nuestro tiempo, la solidaridad, la cooperación para el desarrollo de los países menos favorecidos y los valores constitucionales.

-11-

**En sus 46 años de andadura, la UC se ha convertido en una universidad sólida, financieramente muy sana, con unas condiciones óptimas para la calidad de la educación y la investigación.**

En 2014, la UC junto con la Universidad Internacional Menéndez Pelayo (UIMP) y con el apoyo de 20 instituciones representativas de la región obtuvo el reconocimiento definitivo como “Campus de Excelencia Internacional CEI de ámbito regional” con la máxima calificación gracias a su proyecto “Cantabria Campus Internacional (CCI)”. Este logro fue la culminación del trabajo iniciado en el año 2009 con la elaboración del Plan Estratégico Cantabria Campus Internacional que tenía como objetivo la implantación de un modelo de

Campus Integral sustentado en el conocimiento y la estrategia de desarrollo social, económico y cultural. La UC concibió la misión de CCI como su propia misión. En consecuencia, el proyecto se abordó de una manera integral para lograr la modernización universitaria y la creación de una Región de Conocimiento. Como resultado, CCI ha reforzado las cualidades de la UC, al contribuir a la mejora docente y a potenciar de forma sensible la investigación y la transferencia de conocimiento, aumentando y estrechando con mayor intensidad los lazos con las distintas instituciones y agentes regionales, con objeto de erigirse en motor de un conocimiento activo e integrador de Cantabria.

En el año 2017, el Gobierno de Cantabria y la UC firmaron el Contrato-Programa para implantar un marco de financiación estable para la Universidad durante el período 2017-2020. Así, se reconoce que la UC es un eje impulsor del desarrollo de la Comunidad y el principal agente del sistema regional de investigación, desarrollo e innovación. La UC genera efectos cuantitativos y cualitativos significativos para la economía regional y el bienestar de la sociedad. De hecho, crea, apoya y promueve la actividad productiva, el capital humano y tecnológico y la competitividad de la región. Así, el gasto público destinado a esta institución se transforma en una inversión rentable para toda la sociedad cuantificable en términos de una mejor formación, investigación, innovación y transferencia de conocimiento.

La UC se encuentra en el momento actual en una posición reconocida dentro del contexto nacional. A pesar de la complicada situación presupuestaria de los últimos años, la UC ha logrado mantener sus niveles de actividad de forma satisfactoria. Además, la presencia de la UC en el contexto internacional es cada vez mayor. Todo ello ha sido posible gracias a la labor responsable y esforzada de todas las personas que, día tras día, trabajan por mejorar nuestra institución. La concesión del sello definitivo de Campus de Excelencia en 2014 sugería ya la oportunidad de abrir una nueva etapa que permitiera continuar la trayectoria iniciada, pero bajo un prisma necesariamente diferente; un prisma definido, por una parte, por la adaptación a un entorno de cambio que plantea nuevos desafíos y, por la otra, por la necesidad de definir prioridades globales que incluyan a la totalidad de la UC.

***La realidad claramente positiva de la UC actual no debe hacernos descuidar la necesidad de posicionarnos de cara al futuro. Ahora es necesario afrontar nuevos retos y mayores exigencias. Necesitamos avanzar en la consecución de una calidad todavía mayor, tanto en nuestra tarea formativa como en la actividad investigadora o de transferencia. Y tenemos que hacerlo profundizando cada vez más en nuestro compromiso con la sociedad en general, y con la de Cantabria en particular. Además, sabemos que la partida de una docencia de calidad y una investigación más reconocida se juega a nivel global: la UC tiene que estar en condiciones de competir con los mejores centros del mundo.***

En respuesta a tal necesidad, a continuación se presenta el Plan Estratégico de la Universidad de Cantabria 2019-2023.

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

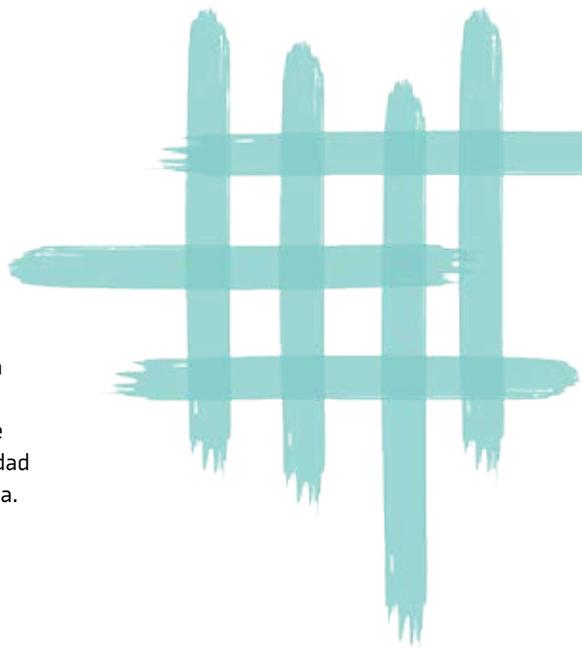
***El Plan Estratégico de la Universidad de Cantabria 2019-2023 está configurado en torno a seis grandes Retos que debe afrontar la Universidad de Cantabria en los próximos años:***

- Actualizar el modelo de enseñanza, de forma que permita responder con más agilidad a lo que la sociedad y los sectores generadores de empleo vayan demandando, sin perder la calidad ni la coherencia de una formación universitaria.
- Consolidar el papel fundamental de la investigación en la universidad y el de la universidad en la sociedad del conocimiento.
- Garantizar una contribución activa de la universidad al entorno social, fomentando las actividades de transferencia en su sentido más amplio.
- Internacionalizar toda la actividad de la Universidad.
- Facilitar la transformación digital de la Universidad.
- Fijar la empleabilidad como una prioridad absoluta de toda la actividad universitaria. Todo ello, focalizando el Plan en las personas, que son el principal activo de la Universidad: Estudiantes, Personal de Administración y Servicios y Personal Docente e Investigador.

***Para afrontar los Retos, el Plan Estratégico de la Universidad de Cantabria 2019-2023 se ha configurado en torno a siete Ejes:***

**/ Cuatro Ejes Estratégicos:** las tres misiones principales de la universidad (Formación; Investigación y Colaboración con Empresas; Sociedad), todas ellas desarrolladas bajo el principio del Buen Gobierno.

**/ Tres Ejes Transversales:** Internacionalización. Transformación Digital y Estudiantes y Empleabilidad, que constituyen los ámbitos que afectan al conjunto de Ejes Estratégicos y sobre los que se pretende hacer hincapié en los próximos años.



***Así, el Plan Estratégico 2019-2023, resultado de un proceso de reflexión y participación abierta en el marco de la comunidad universitaria, es la expresión ordenada y metodológica de las actuaciones que comprometen a nuestra Universidad para los próximos cinco años.***

# **MISIÓN, VISIÓN Y VALORES**



**LA UNIVERSIDAD DE CANTABRIA ES UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA QUE TIENE COMO **MISIÓN** DESARROLLAR UNA FORMACIÓN INTEGRAL, CON VISIÓN GLOBAL Y QUE RESPONDE A LAS NECESIDADES DE SU ENTORNO, GENERANDO INVESTIGACIÓN Y FORMACIÓN DE CALIDAD, POTENCIANDO LA INNOVACIÓN Y EL EMPRENDIMIENTO Y TRANSFIRIENDO CONOCIMIENTO Y CULTURA DE MANERA SOCIALMENTE RESPONSABLE.**

**/ FORMACIÓN INTEGRAL, CON VISIÓN GLOBAL Y QUE RESPONDE A LAS NECESIDADES DE SU ENTORNO:**

**INTEGRAL**

Formar, además de profesionales muy valiosos, personas con espíritu crítico, valores sociales, sentimiento europeo y global, y mentalidad digital.

**VISIÓN GLOBAL**

Con capacidad de atraer talento y preparar a nuestros/as egresados/as, Personal Docente e Investigador (PDI) y Personal de Administración y Servicios (PAS) con capacidades para competir globalmente.

**NECESIDADES DE SU ENTORNO**

Que permita responder con más agilidad a lo que la sociedad y los sectores generadores de empleo vayan demandando, sin perder la calidad ni la coherencia de una formación universitaria.

**/ INVESTIGACIÓN DE CALIDAD:**

Generar nuevo conocimiento de calidad en todas las áreas de la universidad.

**/ INNOVACIÓN Y CULTURA EMPRENDEDORA:**

Transferir los resultados de la investigación colaborando con el sector empresarial y profesional, en aras de la mejora de la calidad de vida y del desarrollo social y económico.

**/ TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO Y CULTURA:**

Divulgar para potenciar vocaciones y fomentar sensibilidades sociales.

**/ SOCIALMENTE RESPONSABLE:**

Desarrollar la responsabilidad social universitaria, como instrumento de cambio social, contribuyendo al desarrollo de una sociedad diversa, tolerante y cohesionada.

***VISIÓN. LA UNIVERSIDAD DE CANTABRIA SE CONVERTIRÁ EN ACTIVO FUNDAMENTAL PARA UN DESARROLLO INTELIGENTE, PONIENDO EN VALOR LAS POTENCIALIDADES DE LA REGIÓN Y LIDERANDO EL CAMBIO HACIA UN PATRÓN DE CRECIMIENTO BASADO EN EL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN. TODO ELLO CONTRIBUIRÁ A UN DESARROLLO SOCIAL Y ECONÓMICO SOSTENIBLE, TRANSFORMANDO CANTABRIA EN UNA “REGIÓN DE CONOCIMIENTO” INTERNACIONALMENTE RECONOCIDA.***

/ UNA UNIVERSIDAD...

-16-

... con una formación de calidad y en sintonía con la demanda social, encaminada a la empleabilidad de sus egresados/as y que atrae a estudiantes nacionales e internacionales.

... con una actividad investigadora que responde a las demandas del entorno y con criterios de excelencia científica que la proyectan internacionalmente.

... con una colaboración estrecha con el entorno socio-económico que impulsa la transferencia, el espíritu emprendedor y la innovación.

... comprometida con el desarrollo social, educativo y económico de su región.

... sostenible desde el punto de vista social, ambiental y económico, que aporta soluciones a las necesidades sociales.

... en sintonía con el Plan de Acción para la implementación de la Agenda 2030 y la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

... que se adapta a los cambios y pone como elementos transversales de su nueva cultura organizativa la internacionalización, la integración de la tecnología en los modelos educativos y la empleabilidad.

... en la que las capacidades, competencias y motivaciones de las personas que la integran son la clave de su futuro.

**LOS VALORES DE LA UNIVERSIDAD DE CANTABRIA SE ENTRONCAN CON FINES QUE GUÍAN LA ACTIVIDAD GLOBAL DE LA UNIVERSIDAD EN UN ENCUADRE DE COMPROMISO ÉTICO PROYECTADO HACIA DENTRO (COMUNIDAD UNIVERSITARIA) Y HACIA FUERA (SOCIEDAD, INSTITUCIONES, GRUPOS DE INTERÉS):**



**COMPROMISO SOCIAL**

Involucrada en la convergencia de las acciones y políticas universitarias con el desarrollo de valores sociales, el espíritu crítico, el sentimiento europeo y global.



**DINAMISMO E INNOVACIÓN**

Una universidad sensible a los cambios y con capacidad para dar respuesta de forma ágil.



**DIVERSIDAD**

Respetuosa con la pluralidad, abierta y capaz de promover la cooperación.



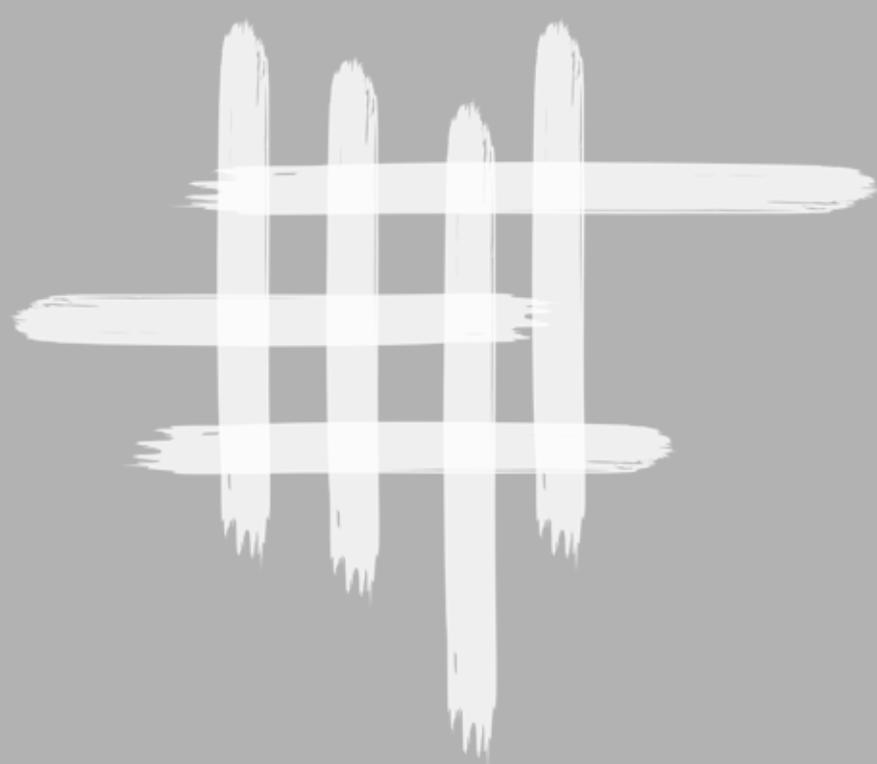
**IGUALDAD Y EQUIDAD**

Comprometida con la igualdad de oportunidades y de condiciones y combativa frente a la discriminación y las desigualdades.



**RESPONSABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD**

Implicada en la garantía de una actuación transparente y en un uso responsable de los recursos, con rendición de cuentas a la sociedad y con criterios de sostenibilidad.



**EJES  
ESTRATÉGICOS  
Y TRANSVERSALES**



LOS **EJES** CONSTITUYEN LOS ÁMBITOS DE ACTUACIÓN EN LOS QUE SE CENTRARÁ LA ACTIVIDAD DE LA UNIVERSIDAD EN LOS PRÓXIMOS AÑOS.

LOS **EJES ESTRATÉGICOS** CONSTITUYEN LOS ÁMBITOS DE ACTUACIÓN EN LOS QUE SE CONCENTRA LA ACTIVIDAD DE LA UNIVERSIDAD. POR OTRA PARTE, LOS **EJES TRANSVERSALES** CONSTITUYEN LOS ÁMBITOS SOBRE LOS QUE SE PRETENDE HACER HINCAPIÉ EN LOS PRÓXIMOS AÑOS Y QUE AFECTAN AL CONJUNTO DE EJES ESTRATÉGICOS DE LA UNIVERSIDAD.

EN ESTA LÍNEA, SE ESTABLECEN LOS SIGUIENTES SIETE EJES:



## / EJES ESTRATÉGICOS

Coinciden con las principales actividades de la universidad:

Formación (Eje I), Investigación y Colaboración con Empresas (Eje II) y Sociedad (Eje III), todas ellas realizadas bajo el principio del Buen Gobierno y Comunidad Universitaria (Eje IV).

## / EJES TRANSVERSALES

En el desarrollo de los 4 Ejes Estratégicos se pondrá especial énfasis en la consecución de los siguientes Ejes Transversales:

Internacionalización (Eje V): hay que lograr que todo lo que se haga en la universidad sea en clave internacional para que nuestros/as egresados/as y nuestro personal estén preparados/as para competir en un terreno de juego que va a ser el mundo.

Transformación Digital (Eje VI): el desafío digital se presenta, entre otros, como el reto para que el alumnado salga con las adecuadas destrezas en este entorno, con una mentalidad "digital" y que como universidad sepamos optimizar la oferta de enseñanza basada en las tecnologías de información, sin perder la relevancia de la figura del docente.

Estudiantes y Empleabilidad (Eje VII): el empleo es una prioridad absoluta de toda la actividad universitaria. Por una parte, la calidad y flexibilidad de la enseñanza deben garantizar el éxito de la empleabilidad de los/as egresados/as y, por otra, la potenciación de la actividad de investigación y transferencia tendrá como consecuencia la generación de empleo, tanto dentro de la propia Universidad (el mercado de la ciencia), como en la sociedad (el mercado de la innovación).

-21-

**CADA UNO DE LOS EJES SE ESTRUCTURA EN TRES NIVELES:**  
**/ Objetivos Estratégicos (OE)**  
**/ Líneas de Acción (LA)**  
**/ Acciones diseñadas para garantizar la consecución de los OE.**

EJE  
ESTRATÉGICO

# 01 FORMACIÓN

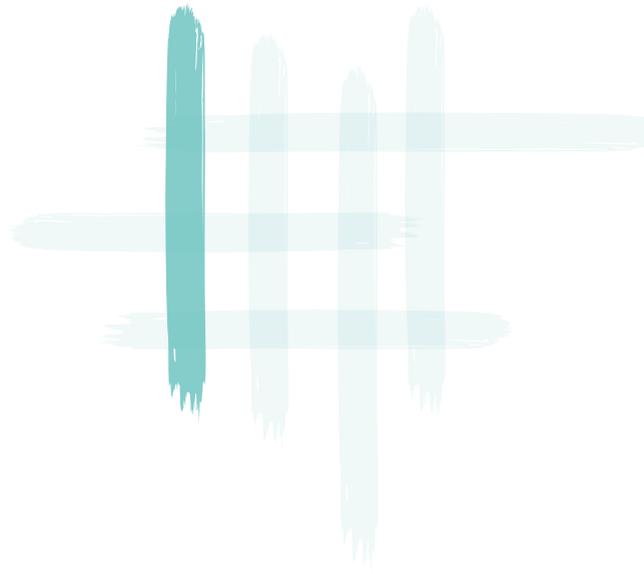
-22-

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

**ACTUALIZAR E INNOVAR EN LA OFERTA  
DE PROGRAMAS FORMATIVOS PARA  
RESPONDER A LA DEMANDA SOCIAL Y  
AL INTERÉS CIENTÍFICO  
Y TÉCNICO.**

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

**ASEGURAR LA CALIDAD DE LA OFERTA  
ACADÉMICA DE LOS TÍTULOS  
DE LA UC.**



## **OBJETIVO ESTRATÉGICO 1** **/ ACTUALIZAR E INNOVAR EN** **LA OFERTA DE PROGRAMAS** **FORMATIVOS PARA RESPONDER** **A LA DEMANDA SOCIAL Y AL** **INTERÉS CIENTÍFICO Y TÉCNICO.**

### LÍNEA DE ACCIÓN 1.1 **ADECUACIÓN DE LA OFERTA ACADÉMICA A LAS EXPECTATIVAS, NECESIDADES Y COMPETENCIAS DEMANDADAS DEL ALUMNADO, ADAPTADAS AL ENTORNO DEMOGRÁFICO, SOCIAL Y ECONÓMICO.**

#### Acciones

1. Establecer un observatorio de oferta y demanda de programas formativos: títulos oficiales y títulos propios.
2. Elaborar un Mapa de titulaciones oficiales de Grado, Máster y Doctorado.
3. Elaborar mapas de itinerarios académicos Grado-Máster-Doctorado con posibles salidas profesionales.
4. Definir criterios de verificación, modificación y extinción de programas formativos conforme a las necesidades sociales y estratégicas de la UC.
5. Estudiar el interés y oportunidad de nuevas ofertas de títulos oficiales con configuraciones curriculares interdisciplinares y más flexibles como, por ejemplo, dobles grados, grados de tres años, másteres, diseños curriculares por ramas de conocimiento (grados abiertos), formación universitaria dual, nuevos títulos íntegramente en inglés.

### LÍNEA DE ACCIÓN 1.2 **IMPULSO A LA OFERTA DE TITULACIONES NO OFICIALES QUE RESPONDAN A LAS NECESIDADES DEL ENTORNO.**

#### Acciones

6. Consolidar el Programa Senior.
7. Impulsar títulos propios en la comunidad universitaria, mejorando su percepción, y en su caso, incentivar la participación del Personal Docente e Investigador (PDI) y reconocer dicha actividad en los criterios de valoración del profesorado. Todo ello, evitando duplicidades y sin que suponga un perjuicio en la actividad docente oficial.
8. Desarrollar y potenciar programas de formación continua que permitan la actualización de conocimientos y la formación permanente tanto de egresados y egresadas como de profesionales de diferentes ámbitos empresariales.

## **OBJETIVO ESTRATÉGICO 2** **/ ASEGURAR LA CALIDAD DE** **LA OFERTA ACADÉMICA DE LOS** **TÍTULOS DE LA UC.**

### LÍNEA DE ACCIÓN 2.1 **FORTALECIMIENTO DE LA** **CALIDAD ACADÉMICA DE LOS** **TÍTULOS DE LA UC.**

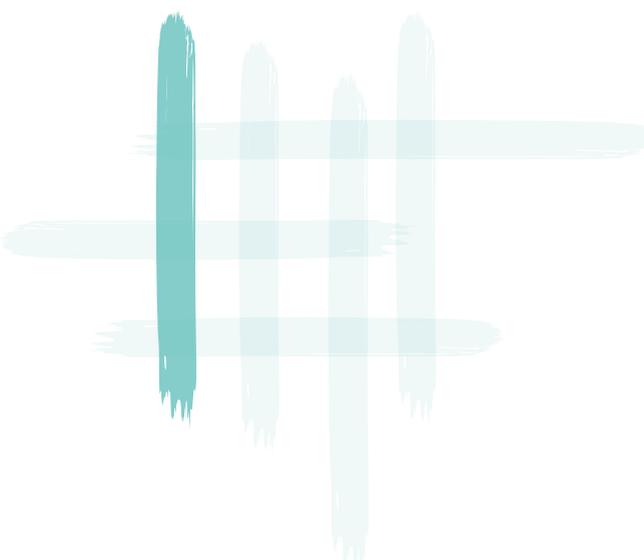
#### Acciones

9. Valorar la actividad docente, estableciendo criterios que reconozcan e incentiven al profesorado que desarrolle buenas prácticas docentes y proporcionando al mismo, pautas y recursos que sirvan de ayuda y motivación para una mejora permanente.
10. Certificar el Sistema de Garantía Interna de Calidad (SGIC) conforme al programa AUDIT.
11. Definir un nuevo sistema de ordenación académica para los títulos propios con estándares de calidad semejantes a los de los títulos oficiales.
12. Mejorar y fortalecer los sistemas de información de gestión académica para las titulaciones y programas.
13. Participar en convocatorias de sellos internacionales de calidad de las titulaciones oficiales.

### LÍNEA DE ACCIÓN 2.2 **MEJORA DE LAS METODOLOGÍAS Y** **DE LOS RECURSOS DOCENTES QUE** **FAVOREZCAN EL APRENDIZAJE.**

#### Acciones

14. Desarrollar y promover planes de formación continua del profesorado para el buen desarrollo de su actividad docente prestando especial atención a nuevas metodologías, idiomas y formación de supervisores de doctorado.
15. Establecer un Plan de mejora del equipamiento docente plurianual con tres ejes: recursos en las aulas, recursos de ordenadores en aulas informáticas y recursos en laboratorios de prácticas.
16. Crear un Catálogo de servicios de apoyo a la docencia y una Web de recursos docentes.
17. Impulsar actividades y proyectos orientados a la mejora e innovación docente con el compromiso de apoyo de los centros responsables y estableciendo las acciones correspondientes de seguimiento y evaluación de los mismos. En particular, con la puesta en común y dando visibilidad a las buenas prácticas docentes.
18. Promover vías para favorecer las relaciones interdisciplinares con el objeto de facilitar el intercambio de experiencias y la propuesta de acciones formativas transversales.



**EJE  
ESTRATÉGICO**

# 02

# INVESTIGACIÓN Y COLABORACIÓN CON EMPRESAS

-25-

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

**DESARROLLAR UNA INVESTIGACIÓN  
DE CALIDAD DE IMPACTO  
INTERNACIONAL.**

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4

**LOGRAR UNA UNIVERSIDAD  
TOTALMENTE INTEGRADA EN LA  
SOCIEDAD Y EL TEJIDO PRODUCTIVO.**

## **OBJETIVO ESTRATÉGICO 3**

### **/ DESARROLLAR UNA INVESTIGACIÓN DE CALIDAD DE IMPACTO INTERNACIONAL.**

-26-

#### **LÍNEA DE ACCIÓN 3.1**

### **CAPTACIÓN Y FIDELIZACIÓN DE TALENTO.**

#### **Acciones**

- 19.** Potenciar programas propios y de cofinanciación para la captación de talento a nivel nacional e internacional a través de programas atractivos y sostenibles de estabilización: incorporación de personal investigador en formación con curriculum brillante de la UC y otras universidades españolas y extranjeras, de jóvenes doctores/as con talento y de personal investigador de prestigio internacional.
- 20.** Dotarse de procedimientos que hagan compatible la incorporación de personal investigador formado fuera de la UC en los Departamentos e Institutos, con la promoción de profesorado formado en la UC.
- 21.** Impulsar el cumplimiento del código de conducta del Human Resources Strategy for Researchers (HRS4R) de la Unión Europea para la contratación de investigadores/as.
- 22.** Potenciar programas propios y de cofinanciación para la incorporación de personal técnico de apoyo y aumentar la plantilla de técnicos en Departamentos e Institutos con criterios que incluyan la actividad investigadora.

#### **LÍNEA DE ACCIÓN 3.2**

### **RENOVACIÓN DEL EQUIPAMIENTO Y DE LOS SERVICIOS CIENTÍFICOS DE APOYO A LA INVESTIGACIÓN, ASÍ COMO POTENCIACIÓN DE SU PERSONAL TÉCNICO DE APOYO.**

#### **Acciones**

- 23.** Renovar las infraestructuras científicas (equipamiento, software para investigación, acceso a bases de datos de investigación, etc.) de las unidades de investigación (Grupos, Institutos, Departamentos) y apoyar la reparación y mantenimiento de equipos.
- 24.** Impulsar un programa de soporte a los servicios científico-técnicos que den apoyo al conjunto de unidades de investigación de la universidad.

#### **LÍNEA DE ACCIÓN 3.3**

### **FORTALECIMIENTO DE LA ACTIVIDAD INVESTIGADORA.**

#### **Acciones**

- 25.** Dinamizar áreas científicas débiles mediante ayudas específicas que les permitan competir en convocatorias de ámbito nacional, potenciar programas para apoyar la actividad de Grupos consolidados y redefinir el catálogo de Grupos de Investigación.
- 26.** Consolidar los Institutos de investigación de la UC y estrechar las relaciones con sus socios institucionales (CSIC, SODERCAN, IDIVAL, Banco Santander, Gobierno de Cantabria), así como con centros tecnológicos y de I+D de Cantabria y otras regiones.
- 27.** Potenciar los comités de ética (o en su caso una Oficina de ética de la investigación) para emitir informes de idoneidad ética de proyectos y atender casos de mala praxis.
- 28.** Mejorar y complementar el sistema de indicadores que permitan evaluar la productividad investigadora de los investigadores/as y Grupos de investigación.

## **OBJETIVO ESTRATÉGICO 4** **/ LOGRAR UNA UNIVERSIDAD** **TOTALMENTE INTEGRADA EN** **LA SOCIEDAD Y EL TEJIDO** **PRODUCTIVO.**

### LÍNEA DE ACCIÓN 4.1

#### **FOMENTO DE LA TRANSFERENCIA DE RESULTADOS DE I+D+i A LA SOCIEDAD.**

##### Acciones

**29.** Potenciar los métodos de valorización de nuestras tecnologías y mejorar el portafolio de capacidades y resultados de investigación susceptibles de ser transferidos al sector productivo usando el Foro UC-Empresas como herramienta preferente.

**30.** Promover la incorporación de profesionales para impulsar la gestión de proyectos y la transferencia de resultados de la investigación.

**31.** Mejorar la visibilidad de la actividad investigadora y potenciar la divulgación científica desde la UC, consolidando su estructura de gestión y mejorando la difusión de la sociedad de la ciencia y la investigación.

**32.** Potenciar la publicación y el repositorio de resultados de investigación en "Open Access".

### LÍNEA DE ACCIÓN 4.2

#### **POTENCIAR LA INVESTIGACIÓN EN LA EMPRESA.**

##### Acciones

**33.** Sensibilizar a las empresas, especialmente a través de las pymes y los clústeres empresariales, sobre los beneficios del Programa de Doctorado Industrial, así como implicar al Gobierno de Cantabria en su financiación y divulgación.

**34.** Promover la participación de empresas y otros sectores de empleo en eventos y acciones formativas que se organicen en el marco de la formación doctoral.

**35.** Potenciar la participación de la UC en los Clústeres empresariales y en los parques tecnológicos.

EJE  
ESTRATÉGICO

# 03 SOCIEDAD

-28-

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5

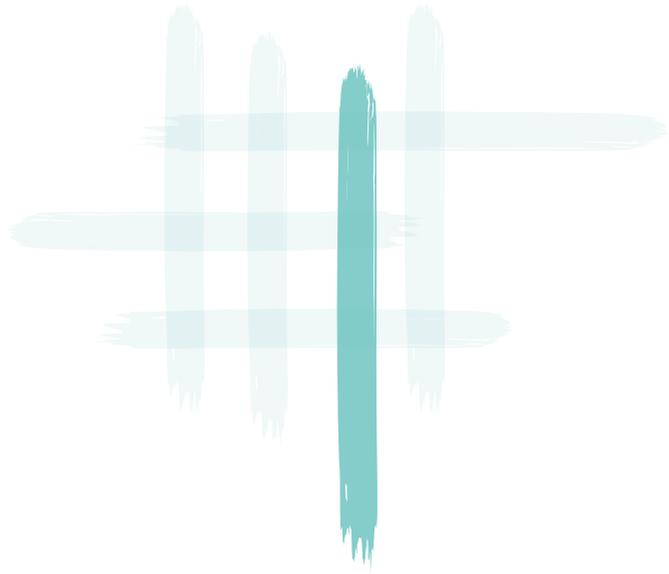
**POTENCIAR LA CONEXIÓN  
CON LA SOCIEDAD.**

OBJETIVO ESTRATÉGICO 6

**DESARROLLAR EL COMPROMISO DE  
LA UC Y SU COMUNIDAD  
UNIVERSITARIA CON EL PROGRESO  
SOCIAL.**

OBJETIVO ESTRATÉGICO 7

**POTENCIAR LA ESTRATEGIA DE  
COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA  
DE LA UNIVERSIDAD.**



## **OBJETIVO ESTRATÉGICO 5** **/ POTENCIAR LA CONEXIÓN CON** **LA SOCIEDAD.**

### LÍNEA DE ACCIÓN 5.1 **DESARROLLO Y COORDINACIÓN** **DE LAS CAPACIDADES** **RELACIONALES DE LA** **UNIVERSIDAD CON LA** **ADMINISTRACIÓN, LAS** **INSTITUCIONES, EL ENTORNO** **SOCIOECONÓMICO Y LA** **SOCIEDAD CIVIL DE LA REGIÓN.**

#### Acciones

- 36.** Reforzar la política de alianzas y convenios con las organizaciones públicas y privadas del entorno socioeconómico.
- 37.** Fortalecer las relaciones con el Hospital Universitario Marqués de Valdecilla tanto en el ámbito de recursos humanos como materiales, instalaciones y actividades docentes e investigadoras.
- 38.** Incentivar la colaboración con instituciones y servicios educativos no universitarios con el fin de potenciar la transferencia cultural.
- 39.** Hacer extensible y estable a lo largo del año la colaboración con la Universidad Internacional Menéndez Pelayo (UIMP).
- 40.** Ampliar la vinculación con grupos y colectivos locales e internacionales, especialmente a través del programa de voluntariado de la UC, como parte de la formación integral del alumnado.

### LÍNEA DE ACCIÓN 5.2 **CONSOLIDACIÓN DE LOS** **PROGRAMAS DE FORMACIÓN,** **DIVULGACIÓN CIENTÍFICA,** **TRANSFERENCIA DE CULTURA Y** **CONOCIMIENTO A LA SOCIEDAD.**

#### Acciones

- 41.** Fortalecer la colaboración con instituciones y sociedades para fomentar proyectos culturales, así como la divulgación y conservación del patrimonio universitario y de la región.
- 42.** Organizar cursos y actividades de extensión universitaria, adaptándose a nuevos medios y tipologías y potenciar la transferencia cultural y del conocimiento.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 6**  
**/ DESARROLLAR EL COMPROMISO**  
**DE LA UC Y SU COMUNIDAD**  
**UNIVERSITARIA CON EL**  
**PROGRESO SOCIAL.**

LÍNEA DE ACCIÓN 6.1

**IMPULSO A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.**

Acciones

43. Elaborar y poner en funcionamiento el Plan de Responsabilidad Social Universitaria e integrarlo en todos los ámbitos de actividad.

LÍNEA DE ACCIÓN 6.2

**DESARROLLO DE LA POLÍTICA DE IGUALDAD ENTRE MUJERES Y HOMBRES.**

Acciones

44. Actualizar el Plan de Igualdad entre Mujeres y Hombres de la UC e impulsar la perspectiva de género, así como la igualdad y la equidad en todos y cada uno de los ámbitos de la actividad universitaria.

45. Fortalecer las políticas de conciliación y corresponsabilidad de la UC.

LÍNEA DE ACCIÓN 6.3

**AVANCE DE LA SOSTENIBILIDAD Y LA VIDA SALUDABLE.**

Acciones

46. Impulsar el Plan de Gestión Ambiental y avanzar en el Plan Director de Campus, desarrollando iniciativas que consoliden un modelo de campus sostenible en movilidad, accesibilidad, compra y contratación responsable, eficiencia energética, agua y residuos.

47. Promover iniciativas que contribuyan a la mejora de la actividad deportiva y la vida saludable de la comunidad universitaria.

LÍNEA DE ACCIÓN 6.4

**CAMPUS Y COMUNIDAD UNIVERSITARIA.**

Acciones

48. Desarrollar servicios que faciliten el alojamiento para el alumnado, así como para el personal PDI y PAS que realiza estancias en nuestra universidad.

49. Mejorar la gestión de los espacios, potenciando su uso polivalente y universal (con atención a la diversidad) y las condiciones de habitabilidad, garantizando una dotación adecuada de mobiliario y equipamiento multimedia.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 7**  
**/ POTENCIAR LA ESTRATEGIA**  
**DE COMUNICACIÓN INTERNA Y**  
**EXTERNA DE LA UNIVERSIDAD.**

LÍNEA DE ACCIÓN 7.1

**PROYECCIÓN DE LA  
COMUNICACIÓN INTERNA Y  
COMPROMISO DE LA COMUNIDAD  
UNIVERSITARIA CON LOS  
VALORES DE LA UC.**

Acciones

**50.** Fortalecer la identidad institucional y los valores de la UC.

**51.** Impulsar un programa de estímulo a la identificación del profesorado y del personal de administración y servicios, promoviendo su implicación en la vida y en la comunidad universitaria, así como su pertenencia.

**52.** Potenciar la relación con *alumni* y su integración en la vida universitaria, favoreciendo programas específicos para ello.

**53.** Mejorar la información y difusión de convocatorias y oportunidades a nivel nacional e internacional para los Grupos docentes e investigadores de la UC.

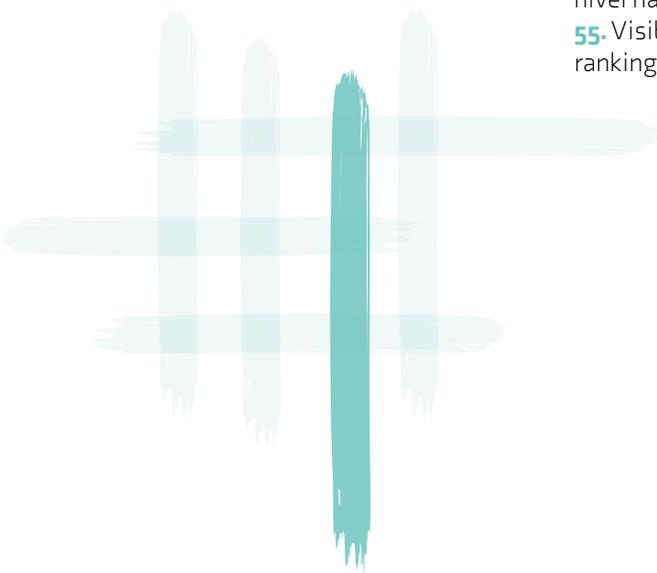
LÍNEA DE ACCIÓN 7.2

**CONSOLIDACIÓN DE VÍAS DE  
COMUNICACIÓN EXTERNA CON  
LOS PÚBLICOS OBJETIVOS DE  
INTERÉS.**

Acciones

**54.** Impulsar un Plan de Comunicación externo que visibilice la presencia y el impacto de la UC en la sociedad cántabra y a nivel nacional e internacional.

**55.** Visibilizar la presencia de la UC en los rankings nacionales e internacionales.



EJE  
ESTRATÉGICO

# 04

## BUEN GOBIERNO Y COMUNIDAD UNIVERSITARIA

OBJETIVO ESTRATÉGICO 8

-32-

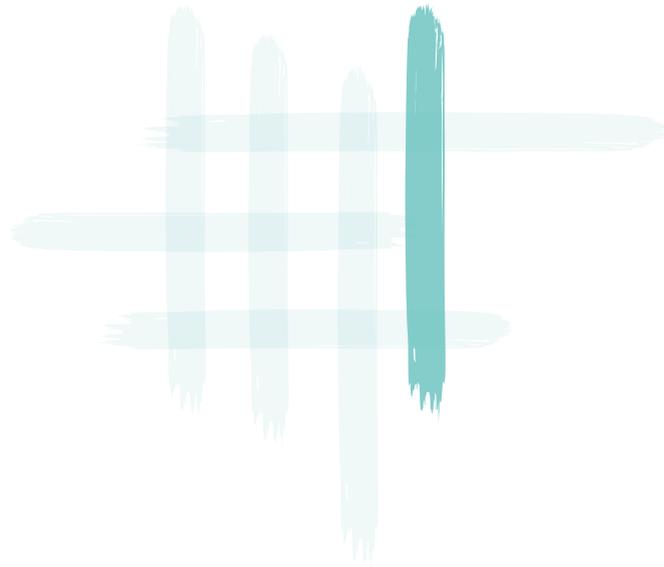
**DISPONER DE UNA DOTACIÓN DE PLANTILLA DE PROFESORADO QUE RESPONDA A LAS NECESIDADES PRESENTES Y FUTURAS DE LA UNIVERSIDAD.**

OBJETIVO ESTRATÉGICO 9

**DISPONER DE UNA DOTACIÓN DE PAS QUE RESPONDA A LAS NECESIDADES PRESENTES Y FUTURAS DE LA UNIVERSIDAD.**

OBJETIVO ESTRATÉGICO 10

**CONSOLIDAR UN MODELO DE GESTIÓN QUE APORTE VALOR A LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA Y A LA SOCIEDAD.**



## **OBJETIVO ESTRATÉGICO 8** **/ DISPONER DE UNA DOTACIÓN** **DE PLANTILLA DE PROFESORADO** **QUE RESPONDA A LAS** **NECESIDADES PRESENTES Y** **FUTURAS DE LA UNIVERSIDAD.**

### LÍNEA DE ACCIÓN 8.1

#### **ESTRUCTURA DE PLANTILLA.**

##### Acciones

**56.** Elaborar un Programa de estructuración de plantilla donde se tenga en cuenta las necesidades docentes derivadas del análisis del Mapa de titulaciones y que contemple los aspectos contextuales generales y particulares. Además, se tratarán de manera específica los relativos a las plazas vinculadas al ámbito sanitario tal y como se recogen en el Concierto con la Consejería de Sanidad del Gobierno de Cantabria.

**57.** Establecer procedimientos para garantizar una distribución equilibrada en categorías de profesorado y asegurar no sólo el relevo generacional sino también el trasvase de conocimiento en las áreas que soporten un gran porcentaje de títulos formativos señalados como estratégicos.

**58.** Impulsar la definición e implementación de una Plantilla investigadora propia, adaptada a un marco legal que permita el pleno desarrollo de la carrera investigadora dentro de la institución.

**59.** Revisar y modificar las normativas y procedimientos de acceso a los cuerpos docentes y a personal laboral contratado para conseguir una mayor transparencia, objetividad y simplificación en los procesos de selección de profesorado.

### LÍNEA DE ACCIÓN 8.2

#### **ACCESO Y PROMOCIÓN.**

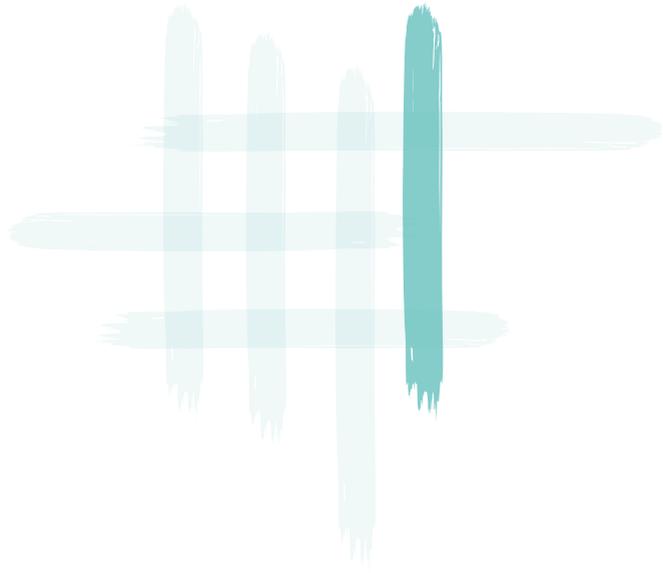
##### Acciones

**60.** Establecer criterios de méritos (académicos, docentes e investigadores) para el acceso y promoción del PDI objetivables y de calidad contrastada.

**61.** Tener en consideración, en los criterios de asignación de nuevas plazas a los Departamentos, las necesidades de mantenimiento de la actividad investigadora que tenga un carácter altamente estratégico para la UC.

**62.** Impulsar la definición de un modelo de carrera académica del PDI basado en un procedimiento de valoración integral de la actividad del profesorado (docencia, investigación, gestión y transferencia del conocimiento).

**63.** Desarrollar normativamente, en colaboración con el Servicio Cántabro de Salud, la creación de nuevas figuras de profesorado vinculadas tal y como se recoge en el Concierto con el Gobierno de Cantabria, para potenciar la incorporación de personal sanitario al ámbito académico.



**OBJETIVO ESTRATÉGICO 9**  
/ DISPONER DE UNA DOTACIÓN  
DE PAS QUE RESPONDA A LAS  
NECESIDADES PRESENTES Y  
FUTURAS DE LA UNIVERSIDAD.

LÍNEA DE ACCIÓN 9.1

**ESTABILIZACIÓN,  
REJUVENECIMIENTO Y  
PROMOCIÓN DE LA PLANTILLA DE  
PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN  
Y SERVICIOS (PAS).**

Acciones

- 64. Potenciar las políticas de estabilización en las Ofertas Públicas de Empleo.
- 65. Diseñar políticas que permitan garantizar el rejuvenecimiento de la plantilla y el relevo generacional en los puestos directivos del PAS.

LÍNEA DE ACCIÓN 9.2

**APOYO AL DESARROLLO DE LA  
CARRERA PROFESIONAL DEL PAS.**

Acciones

- 66. Elaborar un Plan de Formación priorizando la especialización y la adquisición de habilidades que aseguren la actualización profesional y el desarrollo de competencias.
- 67. Impulsar la carrera profesional (horizontal y vertical) y la promoción del PAS teniendo en cuenta criterios organizativos.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 10**  
**/ CONSOLIDAR UN MODELO DE**  
**GESTIÓN QUE APORTE VALOR A**  
**LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA Y**  
**A LA SOCIEDAD.**

LÍNEA DE ACCIÓN 10.1

**ADECUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA ADAPTARLA A LAS NECESIDADES DE LA UNIVERSIDAD.**

Acciones

- 68. Adecuar la estructura organizativa de la institución para optimizar su funcionamiento.
- 69. Adecuar las estructuras de soporte para dar respuesta a los objetivos estratégicos de la UC, prestando especial atención a la administración electrónica.
- 70. Establecer mecanismos para mejorar la coordinación de los servicios universitarios implicados en proyectos y programas europeos e internacionales.

LÍNEA DE ACCIÓN 10.2

**IMPLANTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS Y CONSOLIDACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.**

Acciones

- 71. Consolidar el modelo de gestión orientado a resultados y los instrumentos de apoyo a la gestión por resultados y a la toma de decisiones (Cuadros de Mando Integrales (CMI) de gestión y CMI vinculados a las misiones de la UC).
- 72. Consolidar el despliegue de la gestión por procesos.
- 73. Consolidar los instrumentos vinculados a las relaciones con los grupos de interés.

LÍNEA DE ACCIÓN 10.3

**TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS.**

Acciones

- 74. Profundizar en la política de transparencia y rendición de cuentas creando un clima institucional que favorezca la comunicación de la estrategia de gobernanza y la participación de la comunidad universitaria.
- 75. Desarrollar una política de reutilización de datos (Proyecto Open Data UC).
- 76. Crear una Unidad de Gestión de Datos que, en coordinación con los Servicios de la UC, defina el diccionario de datos de la UC y las políticas de uso de datos.
- 77. Establecer sistemas que permitan evaluar y mejorar el funcionamiento y la gestión de la institución en todos sus ámbitos.

**05** EJE  
TRANSVERSAL

# INTERNACIONALIZACIÓN

-36-

OBJETIVO ESTRATÉGICO 11

**POTENCIAR LA INTERNACIONALIZACIÓN  
DE LOS PROGRAMAS FORMATIVOS.**

OBJETIVO ESTRATÉGICO 12

**PROMOVER ALIANZAS  
ESTRATÉGICAS EN FORMACIÓN E  
INVESTIGACIÓN.**



**OBJETIVO ESTRATÉGICO 11**  
**/ POTENCIAR LA**  
**INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS**  
**PROGRAMAS FORMATIVOS.**

-37-

LÍNEA DE ACCIÓN 11.1  
**MOVILIDAD E INTERCAMBIO.**

Acciones

**78.** Potenciar la movilidad y el intercambio de PDI y PAS de la UC a través del programa “Erasmus +”, aportando mayor visibilidad a las convocatorias.

**79.** Fomentar la movilidad para estudios y prácticas internacionales en Grado y Posgrado tanto en Erasmus como en convenios bilaterales, potenciando aquellos centros con niveles mejorables de internacionalización y utilizando los contactos con empresas que existen a nivel de Departamentos y Grupos de investigación.

**80.** Identificar socios estratégicos, impulsando e intensificando alianzas en consorcios nacionales e internacionales.

**81.** Fomentar el diseño e impartición de programas a medida de corta duración (“Study Abroad Programs”), especialmente destinados a algunas universidades concretas y con el interés de ampliar en la UC los intercambios regulares con esas universidades.

## LÍNEA DE ACCIÓN 11.2 **INTERNACIONALIZACIÓN EN CASA.**

### Acciones

- 82.** Formación y acreditación en competencias lingüísticas por parte de PDI, PAS y estudiantes.
- 83.** Potenciar el valor de las asignaturas en inglés u otras lenguas como instrumentos de internacionalización en casa.
- 84.** Potenciar la formación global e intercultural en todos los planes de estudio de la UC a través de un marco de competencias transversales para todos los títulos.

## LÍNEA DE ACCIÓN 11.3 **ATRACCIÓN DE TALENTO INTERNACIONAL.**

### Acciones

- 85.** Fortalecer la oferta de titulaciones de Máster impartidos íntegramente en inglés o Máster Erasmus Mundus en aquellas áreas de reconocido prestigio internacional.
- 86.** Ampliar la oferta de dobles titulaciones y títulos conjuntos de Grado, Máster y cotutelas de Doctorado con universidades extranjeras de prestigio internacional.
- 87.** Desarrollar programas propios de becas y ayudas para promover la atracción de estudiantes internacionales de Máster y Doctorado.
- 88.** Impulsar la atracción de profesorado visitante de prestigio internacional a la UC y la integración de profesorado extranjero en los programas académicos oficiales a través de seminarios presenciales y virtuales.
- 89.** Consolidar la oferta de asignaturas en inglés en las titulaciones de Grado, así como de la formación específica para estudiantes de intercambio.



**OBJETIVO ESTRATÉGICO 12**  
**/ PROMOVER ALIANZAS**  
**ESTRATÉGICAS EN FORMACIÓN E**  
**INVESTIGACIÓN.**

-39-

LÍNEA DE ACCIÓN 12.1  
**POTENCIACIÓN DE LA**  
**PARTICIPACIÓN Y LIDERAZGO**  
**EN PROYECTOS, CONSORCIOS**  
**Y REDES EUROPEAS E**  
**INTERNACIONALES.**

Acciones

- 90.** Consolidar la participación de la UC en los programas y convocatorias europeas e internacionales de investigación, transferencia tecnológica y formación, en alianza con empresas, instituciones de prestigio, así como a través de una mayor implicación en las redes internacionales.
- 91.** Desarrollar e impulsar la participación de la UC en proyectos y programas de Cooperación Universitaria al Desarrollo a través de programas europeos y de convocatorias nacionales, regionales y propias, dirigidas a todos los miembros de la comunidad universitaria.

EJE  
TRANSVERSAL

# 06

## TRANSFORMACIÓN DIGITAL

-40-

OBJETIVO ESTRATÉGICO 13

**POTENCIAR LA APUESTA INSTITUCIONAL  
POR LA FORMACIÓN A DISTANCIA.**

OBJETIVO ESTRATÉGICO 14

**DESARROLLAR EL PERFIL DIGITAL  
Y PROFESIONAL DE LA COMUNIDAD  
UNIVERSITARIA.**

OBJETIVO ESTRATÉGICO 15

**AVANZAR EN LA TRANSFORMACIÓN  
DIGITAL DE LA UNIVERSIDAD.**



**OBJETIVO ESTRATÉGICO 13**  
/ POTENCIAR LA APUESTA  
INSTITUCIONAL POR LA  
FORMACIÓN A DISTANCIA.

-41-

LÍNEA DE ACCIÓN 13.1

**AMPLIACIÓN DE LA OFERTA DE TITULACIONES OFICIALES Y PROPIAS EN EL ÁMBITO DE LA FORMACIÓN A DISTANCIA.**

Acciones

- 92. Diseñar una oferta de postgrados oficiales y títulos propios con docencia semipresencial o a distancia.
- 93. Impulsar la formación a distancia en la comunidad universitaria, facilitando e incentivando la participación del PDI.
- 94. Definir criterios rigurosos y exigentes de calidad en la docencia a distancia y revisar el reconocimiento de esa actividad en el procedimiento de valoración de la actividad docente del profesorado.
- 95. Establecer un plan de formación en abierto (MOOCs, OCW, etc.) que permita aprovechar su potencialidad como herramienta de difusión y promoción de toda la oferta formativa de la universidad.



**OBJETIVO ESTRATÉGICO 14**  
/ DESARROLLAR EL PERFIL  
DIGITAL Y PROFESIONAL DE LA  
COMUNIDAD UNIVERSITARIA.

LÍNEA DE ACCIÓN 14.1  
**POTENCIACIÓN DE  
LA FORMACIÓN, LAS  
COMPETENCIAS DIGITALES Y  
EL USO DE LAS TECNOLOGÍAS  
DE LA INFORMACIÓN COMO  
INSTRUMENTO DE APOYO A LA  
DOCENCIA, LA GESTIÓN Y LA  
INVESTIGACIÓN.**

Acciones

**96.** Potenciar el Plan de formación del profesorado en relación con cursos de formación ligados al *e-learning*, el apoyo a la docencia presencial y la enseñanza a distancia.

**97.** Desarrollar infraestructuras que permitan generar y consumir recursos para el aprendizaje no-presencial y semi-presencial y la difusión de resultados de investigación ("factorías digitales"): clases en *streaming*, grabación, edición y generación de material de estudio por parte del profesorado, avances tecnológicos y aplicaciones que mejoren la calidad de la docencia en la plataforma de aprendizaje virtual, material de estudio en dispositivos móviles, herramientas de autoevaluación y accesibilidad, entre otros.

**98.** Establecer un Plan de formación de la comunidad universitaria definiendo itinerarios formativos, en competencias/cultura digitales basado, en lo posible, en el Marco Europeo de competencias digitales.

LÍNEA DE ACCIÓN 15.1  
**PLAN DE IMPULSO A LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA EN TODOS LOS ÁMBITOS Y SECTORES DE INTERÉS.**

Acciones

**99.** Desplegar la infraestructura tecnológica de la administración electrónica.

**100.** Diseñar y aprobar las normas necesarias para la implantación de la administración electrónica, así como consolidar el inventario de procedimientos, priorizar la secuencia de implantación y rediseñar los procedimientos.

LÍNEA DE ACCIÓN 15.2  
**DESARROLLO DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN (TI) Y DOTACIÓN DE LAS INFRAESTRUCTURAS, DE LOS SERVICIOS TECNOLÓGICOS DE AYUDA E INFORMACIÓN Y DEL PERSONAL TÉCNICO ESPECIALIZADO, CAPACES DE SATISFACER LAS NECESIDADES/ EXPECTATIVAS DIGITALES DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA EN UN ESCENARIO DE CONSTANTE EVOLUCIÓN TECNOLÓGICA.**

Acciones

**101.** Definir un modelo de gobernanza y de gestión de las TI que facilite la toma de decisiones, permita priorizar y evaluar la ejecución de la cartera de proyectos y que esté alineado con la estrategia institucional.

**102.** Disponer de la infraestructura necesaria para garantizar la conectividad y prestación de servicios digitales, teniendo en cuenta su demanda creciente.

**103.** Analizar las oportunidades y riesgos de tecnologías emergentes (ej. computación en la nube y *software* libre).

**104.** Equipar los espacios docentes con las infraestructuras tecnológicas necesarias para responder a los métodos de enseñanza utilizados en cada momento.

**105.** Contar con personal técnico especializado suficiente en Tecnologías de la Información (TI), para dar soporte a los usuarios respecto del catálogo de servicios ofrecidos.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 15**  
**/ AVANZAR EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA UNIVERSIDAD.**

**EJE  
TRANSVERSAL**

# 07

## **ESTUDIANTES Y EMPLEABILIDAD**

-44-

OBJETIVO ESTRATÉGICO 16

**CONSOLIDAR LA ESTRATEGIA DE DIFUSIÓN  
DE LA OFERTA FORMATIVA DE LA UC Y  
REFORZAR LOS CAUCES DE INFORMACIÓN Y  
ORIENTACIÓN DEL FUTURO ALUMNADO.**

OBJETIVO ESTRATÉGICO 17

**MEJORAR LA SATISFACCIÓN DEL ALUMNADO  
CON LA EXPERIENCIA UNIVERSITARIA.**

OBJETIVO ESTRATÉGICO 18

**CREAR CONDICIONES QUE FAVOREZCAN  
LA EMPLEABILIDAD DE ESTUDIANTES E  
INVESTIGADORES/AS EN FORMACIÓN.**



**OBJETIVO ESTRATÉGICO 16**  
/ CONSOLIDAR LA ESTRATEGIA  
DE DIFUSIÓN DE LA OFERTA  
FORMATIVA DE LA UC Y  
REFORZAR LOS CAUCES DE  
INFORMACIÓN Y ORIENTACIÓN  
DEL FUTURO ALUMNADO.

-45-

LÍNEA DE ACCIÓN 16.1

**DESARROLLO DE UN MODELO  
DE ACERCAMIENTO DE LA UC  
AL FUTURO ALUMNADO.**

Acciones

- 106.** Fortalecer la estrategia de atracción de alumnado, impulsando un Plan de promoción tanto dentro como fuera de Cantabria, prestando especial atención a la difusión de la calidad de la UC como centro de referencia de enseñanza superior en el ámbito regional, nacional e internacional, y extendiendo las actuaciones a estudiantes de todas las etapas formativas.
- 107.** Consolidar las iniciativas de información y orientación para el futuro alumnado de la UC, contando con la implicación y colaboración de los agentes sociales.



**OBJETIVO ESTRATÉGICO 17**  
**/ MEJORAR LA SATISFACCIÓN DEL**  
**ALUMNADO CON LA EXPERIENCIA**  
**UNIVERSITARIA.**

LÍNEA DE ACCIÓN 17.1  
**DESARROLLO DE UN  
MODELO DE ORIENTACIÓN,  
APOYO, PARTICIPACIÓN  
Y ACOMPAÑAMIENTO AL  
ESTUDIANTE DURANTE  
SU PERMANENCIA EN LA  
UNIVERSIDAD.**

Acciones

**108.** Orientar al alumnado a lo largo de su ciclo académico apoyándole en su proceso de aprendizaje.

**109.** Impulsar las adaptaciones de acceso y curriculares, con un tratamiento especial para el alumnado con discapacidad o necesidad específica, así como para aquellos/as estudiantes que destaquen por su excelencia deportiva, musical o cultural.

**110.** Potenciar el servicio de apoyo psicopedagógico al alumnado, reforzando su trabajo en los Centros.

**111.** Favorecer programas de participación estudiantil en actividades asociativas, culturales, deportivas o de voluntariado, así como en programas de acompañamiento e integración de nuevos estudiantes.

**112.** Establecer relaciones sólidas y duraderas con el alumnado promoviendo su implicación en la vida y en la comunidad universitaria, así como en el despliegue de los valores institucionales.

**113.** Fomentar espacios de interacción y conexión en el campus que favorezcan la relación y el aprendizaje.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 18**  
**/ CREAR CONDICIONES**  
**QUE FAVOREZCAN LA**  
**EMPLEABILIDAD DE ESTUDIANTES**  
**E INVESTIGADORES/AS EN**  
**FORMACIÓN.**

LÍNEA DE ACCIÓN 18.1  
**ADECUACIÓN DEL DISEÑO CURRICULAR A LAS NECESIDADES DEL MERCADO DE TRABAJO.**

Acciones

- 114. Fortalecer el desarrollo de técnicas orientadas a mejorar la empleabilidad del alumnado, tanto por cuenta ajena como a través del autoempleo, potenciando la adquisición de competencias y habilidades (aplicabilidad de los conocimientos transmitidos, mejora personal, espíritu crítico, trabajo en equipo, capacidad de adaptación, etc.) e implementando programas de orientación personalizada.
- 115. Mejorar la coordinación de los servicios y los centros de la universidad para potenciar y estandarizar los Convenios de prácticas con empresas e instituciones.
- 116. Desarrollar talleres y seminarios dirigidos a investigadores/as en formación encaminados a mejorar su integración en el mercado laboral y fomentar su actitud emprendedora.
- 117. Consolidar la colaboración con empresas e instituciones en programas de formación específicos, así como en los procesos de formación y asesoramiento para la búsqueda de empleo de los/as egresados/as.

LÍNEA DE ACCIÓN 18.2  
**GENERACIÓN DE UN ECOSISTEMA EMPRENDEDOR.**

Acciones

- 118. Potenciar la cultura del emprendimiento mediante programas de formación y orientación adecuados, así como a través de convocatorias de apoyo a iniciativas emprendedoras de estudiantes y egresados/as universitarios/as.
- 119. Coordinar las actuaciones y estrategias de emprendimiento en la universidad y con las entidades regionales o nacionales competentes en la materia.





**ANEXOS**



***I. VINCULACIÓN DE LOS EJES CON  
LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS***

***II. METODOLOGÍA PARA LA  
ELABORACIÓN DEL PLAN  
ESTRATÉGICO***

***III. GLOSARIO DE TÉRMINOS***

***IV. GLOSARIO DE SIGLAS***

## ANEXO 1: VINCULACIÓN DE LOS EJES CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE)	EJE I. FORMACIÓN	EJE II. INVESTIGACIÓN Y COLABORACIÓN CON EMPRESAS
OE1. Actualizar e innovar en la oferta de programas formativos para responder a la demanda social y al interés científico y técnico.	●	
OE2. Asegurar la calidad de la oferta académica de los títulos de la UC.	●	
OE3. Desarrollar una investigación de calidad de impacto internacional.		●
OE4. Lograr una universidad totalmente integrada en la sociedad y el tejido productivo.		●
OE5. Potenciar la conexión con la sociedad.	●	●
OE6. Desarrollar el compromiso de la UC y su comunidad universitaria con el progreso social.		
OE7. Potenciar la estrategia de comunicación interna y externa de la universidad.	●	●
OE8. Disponer de una dotación de plantilla de profesorado que responda a las necesidades presentes y futuras de la universidad.	●	●
OE9. Disponer de una dotación de PAS que responda a las necesidades presentes y futuras de la universidad.		
OE10. Consolidar un modelo de gestión que aporte valor a la comunidad universitaria y a la sociedad.	●	●
OE11. Potenciar la internacionalización de los programas formativos.	●	
OE12. Promover alianzas estratégicas en formación e investigación.	●	●
OE13. Potenciar la apuesta institucional por la formación a distancia.	●	
OE14. Desarrollar el perfil digital y profesional de la comunidad universitaria.		
OE15. Avanzar en la transformación digital de la universidad.		
OE16. Consolidar la estrategia de difusión de la oferta formativa de la UC y reforzar los cauces de información y orientación del futuro alumnado.	●	
OE17. Mejorar la satisfacción del alumnado con la experiencia universitaria.	●	
OE18. Crear condiciones que favorezcan la empleabilidad de estudiantes e investigadores/as en formación.	●	●

● Eje donde se encuentra ubicado el OE.

● Eje con el que está vinculado el OE.

EJE III. SOCIEDAD	EJE IV. BUEN GOBIERNO Y COMUNIDAD UNIVERSITARIA	EJE V. INTERNACIONALIZACIÓN	EJE VI. TRANSFORMACIÓN DIGITAL	EJE VII. ESTUDIANTES Y EMPLEABILIDAD
●	●	●		●
	●	●		
	●	●		
●	●			
●				
●	●			●
●	●	●		●
	●			
	●			
	●	●	●	●
	●	●		●
		●		
●	●	●	●	●
	●		●	●
	●		●	
				●
	●	●	●	●
				●

## ANEXO 2: METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

El Plan Estratégico se ha desarrollado en TRES FASES:

### 1.FASE DE FORMULACIÓN

Esta fase tenía como objetivo elaborar una propuesta inicial de formulación estratégica de la UC para los próximos 5 años. La propuesta fue desarrollada por el **Consejo de Dirección de la UC**.

Esquema metodológico de elaboración de la propuesta inicial del Plan Estratégico UC 2019-2023:

-54-



## **2. FASE PARTICIPATIVA**

Esta segunda fase consistió en la articulación de un proceso participativo en el que la comunidad universitaria contribuyó a la **elaboración de la propuesta de Plan Estratégico**.

En esta fase se puso a consideración de la comunidad universitaria la propuesta de formulación estratégica inicial elaborada por el Consejo de Dirección de la UC.

El proceso de participación se articuló a través de **Grupos Impulsores constituidos por Ejes Estratégicos y Transversales**. Cada uno de los Grupos Impulsores debatió sobre los **Objetivos Estratégicos, Líneas de Acción y Acciones** definidos en la propuesta inicial de cada Eje.

Los Grupos Impulsores por Eje estaban formados por **representantes de los diferentes colectivos** de la universidad vinculados al correspondiente Eje y fueron coordinados y dinamizados por miembros del Consejo de Dirección de la UC.

Los coordinadores del Grupo Impulsor establecieron la dinámica y la metodología de trabajo del Grupo, recogieron las sugerencias y redefinieron la propuesta en base a las aportaciones realizadas.

La segunda fase del proceso participativo, consistió en la apertura del documento completo a toda la comunidad universitaria a través de una herramienta interactiva en la web institucional. Esto permitió recoger de forma eficaz las valoraciones, sugerencias y comentarios de todos los colectivos de la UC que sirvieron para enriquecer el documento.

-55-

## **3. FASE DE PRESENTACIÓN Y APROBACIÓN**

En esta fase se ha recogido el resultado del proceso participativo anterior y se ha elaborado una nueva versión del Plan Estratégico para su **presentación, debate y aprobación en el Consejo de Gobierno y en el Consejo Social de la Universidad**.

### ANEXO 3: GLOSARIO DE TÉRMINOS

-56-

**ACCIONES:** Tarea o trabajo necesario para la consecución de un Objetivo Estratégico. La secuencia en el tiempo de Acciones identifica los pasos necesarios para implantar una Estrategia.

**DAFO:** Herramienta de diagnóstico utilizado en el campo de la estrategia, 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. El acrónimo DAFO está formado por las iniciales de las palabras Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

**DIAGNÓSTICO EXTERNO:** Análisis que determina las oportunidades y las dificultades / amenazas que se producen o pueden producirse en el entorno de la universidad.

**DIAGNÓSTICO INTERNO:** Análisis que determina los puntos fuertes y los puntos débiles de la universidad, tanto en lo referente a sus recursos y procesos como a sus resultados (docencia, servicios, etc.).

**EJES ESTRATÉGICOS:** Son los ámbitos de actuación en los que se concentrará la actividad de la universidad en los próximos años.

**EJES TRANSVERSALES:** Constituyen los ámbitos sobre los que se pretende hacer hincapié en los próximos años y que afectan al conjunto de Ejes Estratégicos de la universidad.

**LÍNEAS DE ACCIÓN:** Líneas prioritarias a desarrollar para alcanzar los Objetivos Estratégicos definidos en cada Eje.

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:** Establecen intenciones/resultados que se pretenden conseguir dentro de cada Eje. Definen objetivos que la universidad debe cumplir para completar su Plan.

**PLAN ESTRATÉGICO:** Documento que recoge la estrategia de la universidad.

## ANEXO 4: GLOSARIO DE SIGLAS

CCI: Cantabria Campus Internacional.  
CEI: Campus de Excelencia Internacional.  
CeFoNT: Centro de Formación en Nuevas Tecnologías.  
CISE: Centro Internacional Santander Emprendimiento.  
CMI: Cuadro de Mando Integral.  
COIE: Centro de Orientación e Información de Empleo.  
CSIC: Consejo Superior de Investigaciones Científicas.  
EEES: Espacio Europeo de Educación Superior.  
HRS4R: Human Resources Strategy for Researchers.  
IDIVAL: Instituto de Investigación Sanitaria Valdecilla.  
MOOC: Massive Open Online Courses.  
OCW: Open Course Ware.  
ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible.  
ONG: Organización No Gubernamental.  
OPE: Oficina de Proyectos Europeos.  
ORI: Oficina de Relaciones Internacionales.  
PAS: Personal de Administración y Servicios.  
PDI: Personal Docente e Investigador.  
SGIC: Sistema de Garantía Interna de Calidad.  
SODERCAN: Sociedad para el Desarrollo Regional de Cantabria.  
TI: Tecnologías de la Información.  
UIMP: Universidad Internacional Menéndez Pelayo.





