

## Metodología para la elaboración y aprobación del PLAN ESTRATEGICO DE LA UNIVERSIDAD DE HUELVA HORIZONTE 2025, orientado al modelo EFQM y a los ODS

La Universidad de Huelva ha decidido formar parte del Club Excelencia en Gestión en una apuesta clara por identificarnos con la excelencia, la innovación y el futuro sostenible como aspiración fundamental para la transformación y eje de nuestra planificación estratégica, que es nuestro instrumento actual de gestión. Ello nos permitirá conseguir la certificación internacional por nuestra gestión excelente basada en el modelo EFQM de excelencia, donde la clave reside en las personas, en los grupos de interés.

En la Planificación Estratégica nuestra prioridad siempre han sido las personas, siendo ésta una de las principales ideas que impulsaron el proyecto de gobierno de la actual Rectora. Desde esa convicción, y desde la perspectiva de la filosofía del modelo EFQM, la planificación de los próximos 4 años incidirá aún más en ese enfoque, para la construcción y mantenimiento de relaciones permanentes, sólidas y reales con nuestros grupos de interés, y así abordar este nuevo Plan Estratégico horizonte 2025.



Para la transformación, apostamos por un proyecto colectivo y sostenible de Universidad que, desde nuestra identidad y nuestro propósito como institución, recientemente definido, nos haga más fuertes en el entorno, en nuestro ecosistema, más competitivos como universidad y nos empodere para enfrentar, con éxito, los retos actuales y futuros.

Serán revisadas y diseñadas nuevas acciones, objetivos y metas específicas integrando aquellas que se deriven de la implantación del modelo y aquellas otras relacionadas con la Agenda 2030 y con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).

El Vicerrectorado de Coordinación y Agenda 2030 y la Dirección de Planificación Estratégica y Prospectiva, esperan obtener muchos resultados de esta revisión del Plan Estratégico en su horizonte 2025 y también del reconocimiento del sello EFQM que certifique que la gestión de la Universidad de Huelva es excelente, lo que nos ayudará a ser una mejor Universidad, comprometida con nuestro entorno, más competitiva y que pueda ser el motor de transformación social sostenible que aspiramos ser.



**UNIVERSIDAD DE HUELVA**

es Socio del Club Excelencia en Gestión,  
comprometido con sus Valores y con la Visión de contribuir a la sociedad, fomentando la transformación de las organizaciones para que se conviertan en referentes por su gestión excelente.

Socio desde el 20 de abril de 2020

  
 Alberto Durán  
Presidente

  
 Ignacio Babé  
Secretario General

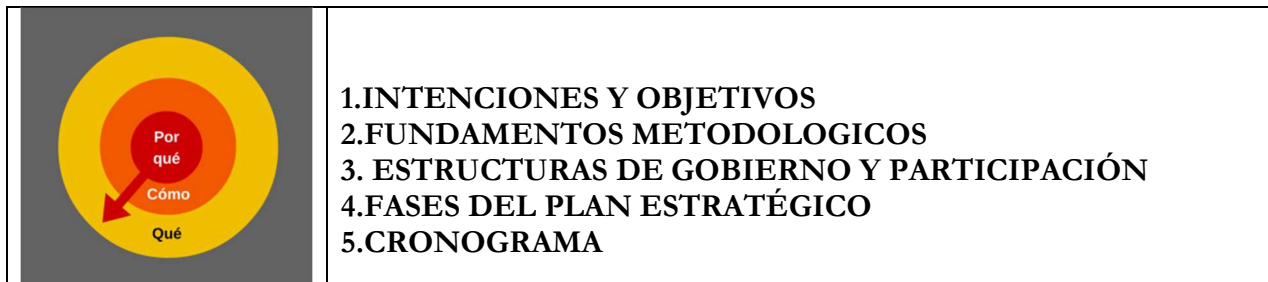
Compartiendo y mejorando juntos





EL PROPÓSITO DE LA UNIVERSIDAD DE HUELVA:

**"FORMAR Y ACTIVAR A LAS PERSONAS EN LA CREATIVIDAD E INVESTIGACIÓN, PARA MEJORAR SU ENTORNO Y EL MUNDO"**



## 1. INTENCIONES Y OBJETIVOS

Los complejos desafíos que existen en el mundo, exigen que una amplia gama de cuestiones estén planificadas y cubiertas, abordando las causas fundamentales de los problemas y no sólo los síntomas.

La Planificación Estratégica ha de enfrentar procesos VICA (Volátiles, Inciertos, Complejos y Ambiguos). En el complejo sistema universitario, la única forma de contener estas situaciones de constante cambio y los riesgos del entorno, es contar con las estructuras adecuadas, tanto de gobierno como de participación, que coordinen las diferentes acciones que marquen el rumbo de la organización hacia el propósito y visión compartidas, tendentes a alcanzar la estabilidad, la certidumbre, la claridad y la precisión.



La planificación estratégica en la Universidad de Huelva se debe consolidar como instrumento para la mejora en la gobernanza y la toma de decisiones, permitiendo el desarrollo del liderazgo y la participación de toda la comunidad universitaria y de todos nuestros grupos de interés en la construcción y transformación de la Universidad, evitando así quedar a merced de los avatares del entorno, porque el futuro no es un destino inexorable.

Con ella ganaremos y alcanzaremos la competitividad requerida en un contexto marcado por la globalización, los compromisos de sostenibilidad y la necesidad de dar respuesta a las demandas de formación, investigación, impulso y liderazgos territoriales en nuestro entorno.

La naturaleza estratégica del modelo EFQM, combinada con su foco en el funcionamiento operativo y su orientación a resultados, lo convierten en el marco de referencia ideal para comprobar la consistencia y el alineamiento de las metas a futuro de la organización, frente a la forma de trabajar actual y su respuesta a los desafíos y mejoras prioritarias. El Modelo EFQM 2020 consta de siete criterios que permiten a la organización que los implemente crear valor sostenible y continuado a lo largo del tiempo. Estos siete criterios abarcan la dirección (dos criterios), la ejecución (tres criterios) y los resultados (dos criterios). Son los siguientes:

1. PROPÓSITO, VISIÓN Y ESTRATEGIA. Una organización sobresaliente se define por un propósito que inspira, una visión que es aspiracional y una estrategia que se lleva a cabo.
2. CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO. La cultura organizacional es la colección específica de valores y normas que comparten las personas y los grupos dentro de una organización que influyen, con el tiempo, la forma en que se comportan entre sí y con las partes interesadas claves fuera de la organización. Por su parte, el liderazgo se relaciona con la organización como un todo en lugar de una persona o equipo que dirige desde la cima.
3. IMPLICAR A LOS GRUPOS DE INTERÉS. Debemos construir relaciones sostenibles y duraderas con los clientes y con todos aquellos grupos de interés (inversores, proveedores, partners...)
4. CREAR VALOR SOSTENIBLE. Debemos ser cuidadosos a la hora de crear un valor sostenible de la organización, a la vez que debemos saber comunicarlo adecuadamente a nuestros grupos de interés.

5. **GESTIONAR EL FUNCIONAMIENTO Y LA TRANSFORMACIÓN.** La gestión de los activos y los recursos de la organización debe estar enfocada a la creación de un valor sostenible en el tiempo. Es por ello por lo que se debe tener un enfoque de cara al futuro, aprovechando la tecnología y la innovación.
6. **PERCEPCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS.** Debemos medir en la medida de lo posible el impacto de nuestro valor en nuestros grupos de interés, así como saber si la comunicación ha llegado a estos de forma correcta.
7. **RENDIMIENTO ESTRATÉGICO Y OPERATIVO.** Medición de resultados para poder observar qué debemos mejorar en la organización de cara al futuro.

Para lograrlo, desde la Dirección de Planificación Estratégica y Prospectiva, os invitamos a:

- **Diseñar e impulsar una gestión del cambio liderada por las personas y basada en la transformación** de la universidad en base a la filosofía del modelo EFQM de excelencia.
- **Soñar y hacer realidad una universidad en un mundo mejor y más sostenible.**
- **Construir y consolidar nuestra cultura y un futuro con valores** que consoliden nuestra cultura, y permitan afrontar los avatares del entorno con ilusión y con éxito.

### ESTRUCTURA DEL MODELO EFQM

CRITERIOS	SUBCRITERIOS
<b>DIRECCIÓN</b>	
1. PROPÓSITO, VISIÓN Y ESTRATEGIA	1.1. Definir el propósito y la visión 1.2. Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés 1.3. Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos 1.4. Desarrollar la estrategia 1.5. Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno
2. CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO	2.1. Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores 2.2. Crear las condiciones para hacer realidad el cambio 2.3. Estimular la creatividad y la innovación 2.4. Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia
<b>EJECUCIÓN</b>	
3. IMPLICAR A LOS GRUPOS DE INTERÉS	3.1. Clientes: construir relaciones sostenibles 3.2. Personas: atraer, desarrollar y retener el talento 3.3. Inversores y reguladores: asegurar y mantener su apoyo continuo 3.4. Sociedad: contribuir al desarrollo, bienestar y prosperidad 3.5. Partners y proveedores: construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible
4. CREAR VALOR SOSTENIBLE	4.1. Diseñar la propuesta de valor y cómo crearla 4.2. Comunicar y vender la propuesta de valor 4.3. Producir y entregar la propuesta de valor 4.4. Diseñar e implantar un modelo de experiencia global
5. GESTIONAR EL FUNCIONAMIENTO Y LA TRANSFORMACIÓN	5.1. Gestionar el funcionamiento y el riesgo 5.2. Transformar la organización para el futuro 5.3. Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología 5.4. Aprovechar los datos, la información y el conocimiento 5.5. Gestionar los activos y recursos
<b>RESULTADOS</b>	
6. PERCEPCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	Resultados de percepción de clientes Resultados de percepción de las personas Resultados de percepción de inversores y reguladores Resultados de percepción de la sociedad Resultados de percepción de partners y proveedores
7. RENDIMIENTO ESTRATÉGICO Y OPERATIVO	Logros Alcanzados

## 2.FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS

Asumiendo toda la experiencia anterior en planificación estratégica, del desarrollo y también del seguimiento del Plan Estratégico horizonte 2022, de los compromisos de la Agenda 2030 y de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), este nuevo Plan Estratégico horizonte 2025 orientado al modelo EFQM, nos guiará en la transformación, en nuestra proyección hacia el futuro, e incorporará una visión más completa, integral y real para fortalecerse en el pensamiento disruptivo, el liderazgo y el refuerzo de nuestras estructuras internas, de dirección y de gestión.

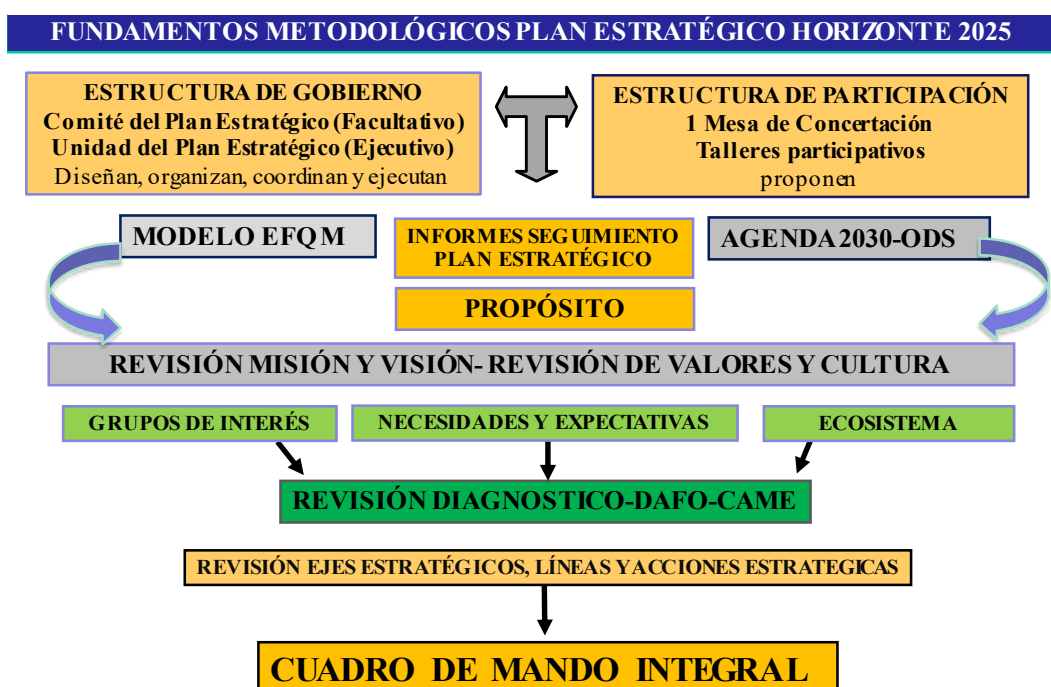
En la línea del Plan Estratégico anterior, esta planificación no será estanca, no debe aparecer cerrada temporalmente, sino que, por la misma naturaleza y la dinámica de los procesos humanos y económicos que en ella acontecen, debe plantearse como de horizontes temporales abiertos. Ello supone realizar un análisis más exhaustivo que permita recoger “lo aleatorio” de coyunturas externas y cambios internos, reorientando las normas, la gestión y los procedimientos alineándolos en todas las estructuras, pero sin que el cambio de rumbo sea traumático.

La estructura del Modelo EFQM se basa en una lógica sencilla pero muy poderosa y que responde a tres cuestiones:



También aprovecharemos lo aprendido de las crisis, económicas y la actual crisis sanitaria para utilizarlas como oportunidades, reforzar el cambio y la transformación tecnológica y digital, así como la incorporación efectiva de herramientas tan necesarias como la contabilidad analítica y el cuadro de mando integral, modeladas por el sentir de que las personas y nuestros grupos de interés son el eje vertebral y los recursos más valiosos de la Universidad.

En este contexto, se presenta al Consejo de Gobierno una síntesis de los fundamentos metodológicos para la elaboración del V Plan Estratégico de la Universidad de Huelva Horizonte 2025, que inserta los trabajos y esfuerzos ya realizados en una metodología más ambiciosa, clara y realista.



MISION	VISION	VALORES
¿Qué hacemos?	¿Qué quiero lograr?	¿Mis principios éticos?
¿Cuál es nuestro público objetivo?	¿Donde quiero estar en el futuro?	¿Mis criterios de gestión?
¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?	¿Cuál es mi zona de intervención?	¿Cultura corporativa?
¿Qué nos diferencia de la competencia?	¿Cuál será mi identidad?	Honestidad, respeto...

Estos tres conceptos básicos por todos conocidos, se complementan con la definición del PROPÓSITO que aporta el modelo EFQM. El propósito es una declaración que describe la razón de ser de la organización, es decir, qué hace y por qué lo hace y qué entienden sus grupos de interés. Procederá por tanto revisar estos tres conceptos de nuestra planificación estratégica.

La Comisión de Calidad delegada del Consejo de Gobierno, se ha reunido varias veces para perfilar el propósito de la Universidad de Huelva y se ha difundido a toda la Comunidad Universitaria a través de email, quedando definido como:

### "FORMAR Y ACTIVAR A LAS PERSONAS EN LA CREATIVIDAD E INVESTIGACIÓN, PARA MEJORAR SU ENTORNO Y EL MUNDO"



## 3. ESTRUCTURAS DE GOBIERNO Y PARTICIPACION

La Planificación Estratégica de la Universidad de Huelva con el enfoque a resultados y a la transformación que aporta el modelo EFQM, se presenta como un proyecto compartido, participativo e ilusionante para alcanzar el propósito, alineando la actual visión y la misión compartidas y revisando las acciones estratégicas que nos permitan alcanzarlas.

Para desarrollar el Plan Estratégico Horizonte 2025, se propone por un lado el Comité del Plan Estratégico y la Unidad del Plan Estratégico como estructuras de gobierno, y por otro, la Mesa de Concertación y los Talleres como estructuras de participación.

ESTRUCTURAS	CARÁCTER	ESTADO
A.COMITE DEL PLAN ESTRATÉGICO	INSTITUCIONAL FACULTATIVO	A RENOVAR
B.UNIDAD DEL PLAN ESTRATÉGICO	INSTITUCIONAL TECNICO	A RENOVAR
C.MESA DE CONCERTACION	PARTICIPATIVO-COLECTIVO	A RENOVAR
D.TALLERES	PARTICIPATIVO-COLECTIVO	-

Estructuras de gobierno (A y B) y de participación (C y D)

## A. Comité del Plan Estratégico

### *Funciones:*

- Determinar la vigencia del Plan Estratégico y orientarlo al modelo EFQM.
- Definir y revisar el Propósito, la Misión, Visión y Valores de la UHU.
- Elaborar una matriz DAFO-CAME a partir del diagnóstico de la situación actual. Se parte de la matriz ya elaborada por el anterior Comité del Plan y del diagnóstico elaborado para la determinación de la Universidad frente al modelo.
- Supervisar, aceptar y añadir los Ejes, Objetivos Estratégicos en base a los Criterios y Subcriterios del modelo EFQM, sobre los que basar los planes de actuación.
- Solicitar a los distintos estamentos universitarios y a los agentes externos que propongan los miembros que deban formar parte de las mesas y talleres de trabajo.
- Redactar el borrador del Plan Estratégico revisado, así como elevar la propuesta final para su aprobación por los órganos competentes.

### *Miembros del Comité del Plan Estratégico (Comité delegado del Consejo de Gobierno 14 personas):*

- 1 Presidenta: Rectora
- 2 Vicerrector de Coordinación y Agenda 2030
- 3 Gerente
- 4 Secretaria General
- 5 Vicerrector de Investigación y Transferencia
- 6 Vicerrector de Universidad Digital y Campus Sostenible
- 7 Vicerrectora de Internacionalización y compromiso Global
- 8 1 representante de Decanos/as o Directores/as de Centro
- 9 1 representante de Directores/as de Departamento
- 10 2 Alumnos/as
- 11 2 PAS
- 12 1 miembro del Consejo Social

## B. Unidad del Plan Estratégico

### *Funciones:*

- Elaborar y presentar al Consejo de Gobierno las bases metodológicas para su aprobación.
- Apoyar y asesorar al Comité y a los grupos de trabajo en las distintas fases del proceso
- Mantener la comunicación entre los grupos implicados en el proceso.
- Sistematizar y unificar los documentos producidos por las diferentes mesas y/o talleres de trabajo y elevarlos al Comité.
- Supervisar y realizar el seguimiento del Plan Estratégico y orientarlo al modelo EFQM y objetivos de desarrollo sostenible (ODS).
- Resolver cuantas cuestiones técnicas le sean encomendadas por el Comité.

### ***Miembros de la Unidad del Plan Estratégico:***

- 1 Presidente: Vicerrector de Coordinación y Agenda 2030
- 2 Vicepresidente: Director de Planificación Estratégica y Prospectiva
- 3 Gerente
- 4 Director de Infraestructuras y Sostenibilidad
- 5 Director de Estrategia Digital
- 6 Director de Normativas y Procedimientos
- 7 Director del Aula de Sostenibilidad
- 8 Directora de Calidad
- 9 Directora de Igualdad y Atención a la Diversidad
- 10 Directora de Salud
- 11 2 PAS con implicación en la organización del proyecto EFQM

## **C. Mesa de Concertación**

### ***Funciones:***

- Coordinar las propuestas de los Talleres participativos.
- Proponer Ejes, Objetivos y Planes de actuación en base a Criterios y Subcriterios del modelo EFQM
- Proponer Indicadores Verificables objetivos

***Miembros de la Mesa de Concertación*** (designados a propuesta de Vicerrector y, en su caso, solicitados por el Comité a los distintos estamentos universitarios y agentes externos):

- 1 Presidente: Vicerrector de Coordinación y Agenda 2030
- 2 Vicepresidente: Director de Planificación Estratégica y Prospectiva
- 3 1 Miembro con implicación en la organización del Proyecto EFQM
- 4 1 Decano/a o Director/a de Centro
- 5 1 Director/a de Departamento
- 6 1 PDI
- 7 1 PAS
- 8 1 miembro del Consejo Social
- 9 1 Egresado
- 10 3 representantes de los servicios universitarios
- 11 3 representantes de los servicios universitarios externos (limpieza, copistería, cafetería)
- 12 4 Estudiantes
- 13 4 Agentes externos institucionales (Diputación, Puerto, Ayuntamiento, Comunidad Regantes o cooperativa)
- 14 3 Empresas (Atlantic Cooper, Cuna de Platero, Foe)

Al proceso de revisión de las Líneas Estratégicas y Planes de Actuación para su adecuación al modelo EFQM y ODS, se le sumarán diversos canales de participación virtuales (cuestionarios y buzón de ideas a través de página web) y presenciales abiertos a toda la comunidad universitaria. De este modo, se publicitarán, con la debida antelación, los distintos formatos de participación para que cualquier persona o grupo de interés pueda realizar aportaciones al respecto.

## **D. Talleres participativos**

La Planificación Estratégica orientada al modelo EFQM y ODS, permite participar en la construcción del propio futuro, a todos los grupos de interés, evitando quedar a merced de los avatares del entorno. Desde esta filosofía, se abrirán espacios de participación (presenciales y virtuales) para fomentar el debate y opinar sobre el futuro de la Universidad.

El Plan Estratégico, elaborado por la Unidad del Plan Estratégico, a partir de las directrices y trabajos de la Mesa de Concertación, se expondrá públicamente en la página web de la Universidad de Huelva y se recogerán las propuestas realizadas por el público participante. Estas propuestas, junto a otras realizadas por redes sociales u otras vías, se evacuarán a la Mesa de Concertación para que decida la forma de incorporación con su visión de transversalidad.

Se realizarán talleres con convocatorias abiertas, en los diversos campus, con la participación de los servicios universitarios y de los grupos de interés internos y externos, donde se expondrán y discutirán las líneas Estratégicas y criterios del modelo EFQM y la integración de los ODS en la planificación.

### **IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS**

CLASIFICACIÓN EFQM	GRUPOS INTERNOS	GRUPOS EXTERNOS
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CLIENTES INTERNOS: ESTUDIANTES MATRICULADOS/AS:               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grado, Máster, Doctorado</li> <li>▪ Títulos Propios</li> <li>▪ Aula Experiencia</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CLIENTES EXTERNOS:               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Egresado/as</li> <li>▪ Empresas empleadoras</li> <li>▪ Futuros/as estudiantes y familias</li> </ul> </li> </ul>
PERSONAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PERSONAL (Docente e Investigador, de Administración y Servicios y de Apoyo a la Investigación)</li> </ul>	
PARTNERS/ PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ESTRUCTURAS PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE HUELVA               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dirección de la Escuela de Doctorado y del Vicerrectorado de Investigación y Transferencia</li> <li>▪ Coordinadores de Programas de Doctorado</li> <li>▪ IP Grupos de Investigación</li> <li>▪ Centros e Institutos de Investigación</li> <li>▪ EBTs</li> <li>▪ otras estructuras de apoyo a la investigación</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- INVERSORES Y COLABORADORES PARA LA INVESTIGACIÓN:               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ entidades que colaboran a través de convenios de investigación, proyectos y contratos 68.83</li> </ul> </li> <li>- COLABORADORES DE LA ADMINISTRACIÓN LOCAL               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ayuntamientos</li> <li>▪ Diputación Provincial Huelva</li> <li>▪ Autoridad Portuaria Huelva</li> <li>▪ Consejo Económico y Social</li> </ul> </li> <li>- OTRAS ENTIDADES COLABORADORAS:               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cátedras externas</li> <li>▪ Redes de colaboración interuniversitaria (mesas y grupos CRUE)</li> <li>▪ Entidades con convenios de colaboración</li> </ul> </li> <li>- PROVEEDORES</li> </ul>
INVERSORES/ REGULADORES		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ORGANISMOS PÚBLICOS QUE NOS FINANCIAN, REGULAN O FISCALIZAN</li> <li>- INVERSORES Y COLABORADORES PARA LA INVESTIGACIÓN:               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ entidades que colaboran a través de convenios de investigación, proyectos y contratos 68.83</li> </ul> </li> <li>- OTROS INVERSORES: entidades bancarias y otros financiadores</li> </ul>
SOCIEDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>- REPRESENTANTES DE LA SOCIEDAD EN LA UHU (Consejo Social y Consejo para los ODS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SOCIEDAD EN GENERAL</li> </ul>

Nota: Los grupos de interés clave se señalan en azul, entendidos como aquéllos que pueden contribuir a la consecución del propósito y estrategia

## **4.FASES DEL PLAN ESTRATEGICO**

La Dirección de Planificación Estratégica y Prospectiva, considera que el nuevo Plan Estratégico Horizonte 2025 debe generar estabilidad, certidumbre, ser concreto para una fácil ejecución y sobre todo, ser conocido y comprendido por todas las personas de la organización, con la imprescindible implicación del Equipo de Dirección de la Rectora actual, comprometido con su despliegue, en cascada, hacia los órganos y servicios de ellos dependientes, hasta llegar a todas las personas de la organización.

Además, debe ser ágil, claro y tener una proyección a futuro que ayude a trazar y seguir el rumbo establecido en el propósito, sentar las bases para el desarrollo de la cultura organizativa y ser la identidad de todos. Para ello, se proponen las siguientes fases:



## FASE I. ORGANIZACIÓN Y LANZAMIENTO

**Responsable:** Comité del Plan Estratégico

**Desarrollo Temporal:** hasta septiembre-octubre 2021

El punto de partida consiste en realizar un diagnóstico de la situación actual, de nuestra estrategia en comparación con los elementos del modelo EFQM y los ODS, desarrollando un conjunto de trabajos previos para abordar con éxito la implementación del mismo en la Universidad de Huelva, entre otros:

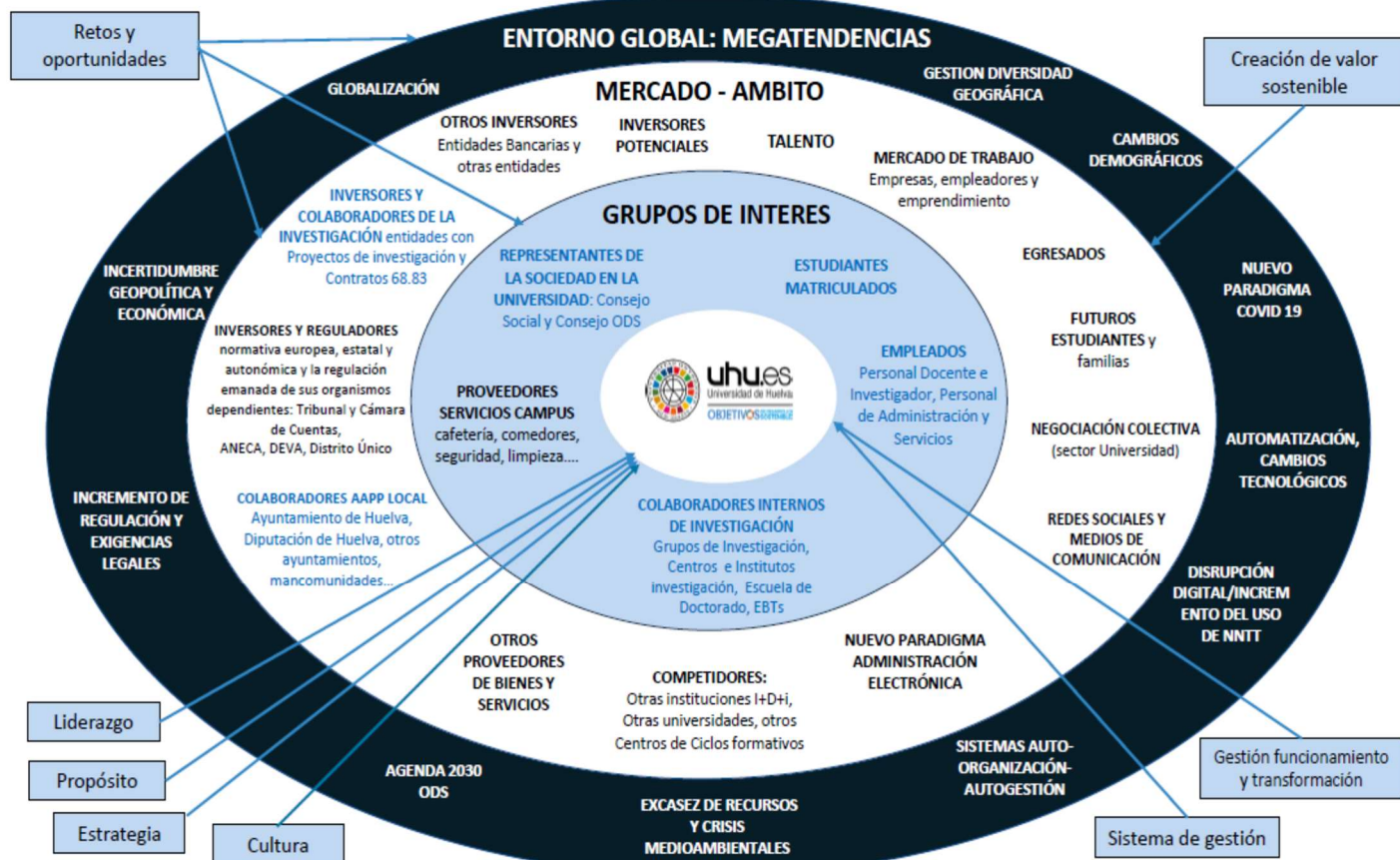
1. la definición de nuestro PROPÓSITO
2. la definición de nuestro ECOSISTEMA
3. identificación de nuestros GRUPOS DE INTERÉS internos y externos según el modelo
4. diseño de cuestionarios y recogida de información de los grupos de interés
5. estudio de necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés para incorporar acciones en la planificación estratégica que puedan satisfacerlas en la siguiente Fase.

Al mismo tiempo, adaptar la estructura orgánica de elaboración y aprobación del Plan Estratégico, delimitando las funciones y composición de los órganos y mesas de trabajo en base a las competencias que sus componentes tengan en temas clave para el éxito en la implementación del modelo EFQM (liderazgo, economía, nuevas tecnologías, infraestructuras, investigación y regulación normativa).

En esta primera fase, se realizará un primer contacto con grupos de interés externos para conocer su opinión sobre el funcionamiento de la Universidad y también detectar sus necesidades y expectativas, se reforzará la difusión del propósito de la Universidad que marca el rumbo definido, y se anunciará a toda la comunidad universitaria y a la sociedad onubense el comienzo de elaboración del Plan Estratégico 2025.

Además, se constituirá el Comité del Plan Estratégico que revisará y propondrá al Consejo de Gobierno la metodología del Plan Estratégico horizonte 2025.

### NUESTRO ECOSISTEMA



## FASE II: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

**Responsables:** Unidad del Plan Estratégico, Comité del Plan Estratégico

**Desarrollo temporal:** noviembre-diciembre 2021

En esta fase se revisará la actual Misión y Visión de la Universidad para alinearlas con el Propósito. Además, se revisarán los Valores que han de guiar nuestras acciones y las de todas las personas de la organización en su trabajo diario y que formarán parte de nuestra cultura. También se analizará la información obtenida de los cuestionarios para la elaboración de informes, la opinión de los grupos de interés sobre nuestra gestión y se realizará un análisis más amplio de éstos, lo que nos permitirá diseñar nuevas estrategias para satisfacer a estos grupos.

Tras ello, teniendo en cuenta el modelo EFQM y a la vista del ecosistema definido en la fase anterior, se realizará una revisión del último diagnóstico realizado mediante metodología DAFO-CAME con el objetivo de determinar o actualizar las **Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades** de la Universidad de Huelva, así como definir las estrategias para **Corregirlas, Afrontarlas, Mantenerlas, y Explotarlas**. En concreto, se deberán seguir cuatro pasos

1. **El análisis externo**, cuyo objetivo fundamental es identificar y prever la evolución y los cambios del entorno y de las variables no controlables. En concreto, se trata de analizar las:
  - **Amenazas:** situaciones desfavorables, actuales o futuras, que provienen del entorno.
  - **Oportunidades:** factores positivos, favorables o explotables que deben ser detectados en el entorno en el que se actúa.
2. **El análisis interno** de los aspectos internos que deben ser maximizados (fortalezas) o minimizados (debilidades) para afrontar los retos que presenta el ambiente externo.
  - **Fortalezas:** capacidades favorables poseídas respecto a recursos, procesos, habilidades, etc., las cuales deben ser mantenidas o consolidadas.
  - **Debilidades:** recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, procesos que no se desarrollan positivamente, etc., y que provocan una posición desfavorable.
3. **Confección de la matriz DAFO:** la matriz DAFO ayuda a plantear las acciones que se deberían poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y eliminar o preparar a la empresa contra las amenazas, teniendo conciencia de nuestras debilidades y fortalezas.
4. **Determinación de las estrategias a emplear mediante la matriz CAME.** Una vez finalizado el análisis DAFO, es necesario realizar un ejercicio de reflexión e identificar las diferentes estrategias a seguir para **Corregir** las debilidades, **Afrontar** las amenazas, **Mantener** las fortalezas y **Explotar** las oportunidades.

En este análisis se revisarán y estudiarán NUEVAS ESTRATEGIAS en Ejes, líneas y planes de acción enfocados al modelo EFQM para la consecución de:

- **LA SATISFACCIÓN DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS** de nuestros grupos de interés, con especial atención a los grupos clave.
- **REDUCIR EL IMPACTO DEL ENTORNO**
  - o Entender el ecosistema
  - o Analizar las megatendencias, definiendo estrategias y retos
- **EL CAMBIO Y LA TRANSFORMACIÓN:**
  - o Definir a los líderes de la transformación. Estos líderes impulsarán desde su ámbito de competencias el desarrollo de la estrategia y de la cultura.



- Definir estrategias y mecanismos para alinear a toda la organización con el propósito, cultura y estrategia:
  - Acciones para la consecución del propósito
  - Acciones formativas (basadas en la cultura, ODS y en la planificación estratégica)
  - Acciones para mejorar los procedimientos de los servicios (DAFO alineada)
  - Acciones para introducir nuevas metodologías de trabajo
- Definir nuevos planes de gestión:
  - Transformación tecnológica y digital
  - Plan de infraestructuras
- Establecer planes de gestión de riesgos en todas las áreas (cultura, estrategia, operaciones, financiera, normativa, social y tecnológica)

- **EL DESARROLLO DE LA CULTURA:**

- Definir y revisar los valores, nuestra cultura como organización y extenderla a todas las personas
- Reforzar las conductas esperadas y celebrar los éxitos
- Crear un sistema de reconocimiento y retribución basados en los valores y la cultura
- Utilizar los canales de comunicación para difundir los valores y la cultura
- Revisar la normativa y adaptarla a la estrategia

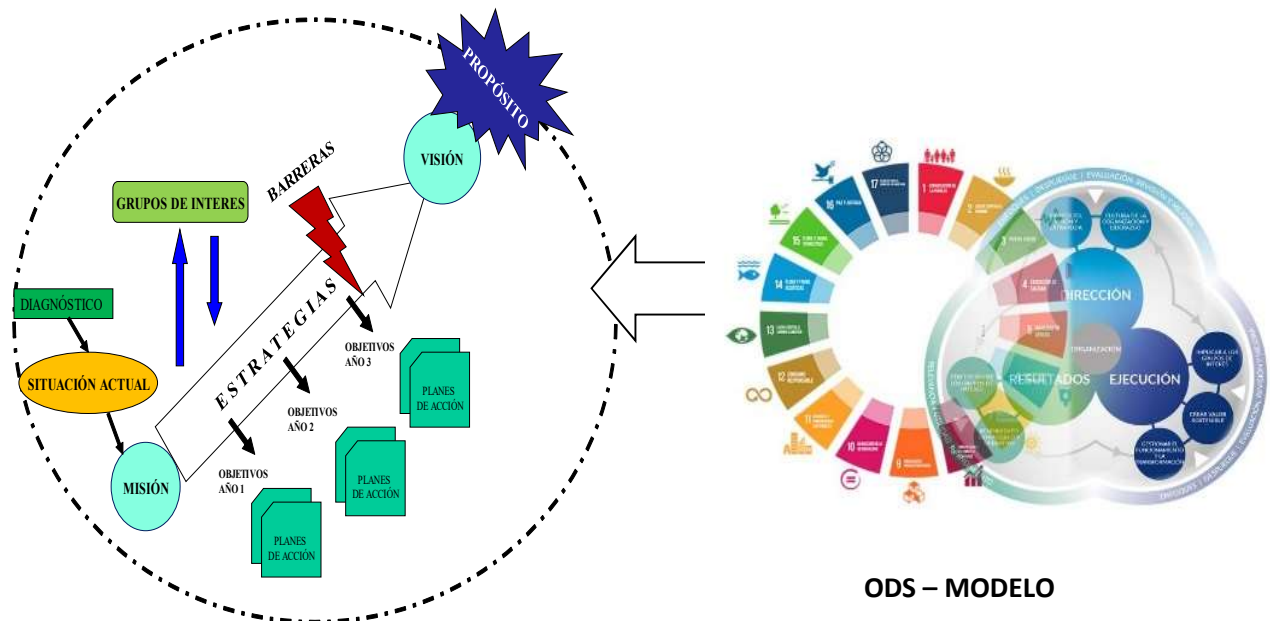
- **LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS Y LA GESTIÓN DEL TALENTO:**

- Revisar la forma de reparto de los recursos económicos en los presupuestos anuales, incrementado partidas para conseguir los objetivos del modelo EFQM
- Diseñar e implementar un Plan para la Optimización de los Recursos Humanos y la gestión del Talento
- Revisar la estructura general y de puestos de trabajo (PDI y PAS) para adaptarla e la estrategia
- Definir acciones para estimular la innovación, la creatividad y el pensamiento disruptivo y para conseguir el propósito
- Implementar la contabilidad analítica

**VINCULACIÓN CON LOS CRITERIOS DEL MODELO EFQM**

NUEVAS ESTRATEGIAS	CRITERIOS DEL MODELO EFQM						
	CRITERIO 1 PROPÓSITO, VISIÓN Y ESTRATEGIA	CRITERIO 2 CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO	CRITERIO 3 IMPLICAR A LOS GRUPOS DE INTERÉS	CRITERIO 4 CREAR VALOR SOSTENIBLE	CRITERIO 5 GESTIONAR EL FUNCIONAMIENTO Y LA TRANSFORMACIÓN	CRITERIO 6 PERCEPCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	CRITERIO 7 RENDIMIENTO ESTRATÉGICO Y OPERATIVO
La satisfacción de necesidades y expectativas de los grupos de interés							
Reducir el Impacto de las Megatendencias en nuestro Ecosistema							
El cambio y la transformación							
El desarrollo de la cultura							
La optimización de los recursos y la gestión del talento							

### MODELO DE CAMBIO ESTRATÉGICO UHU



### FASE III: DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

**Responsables:** Comité del Plan Estratégico, Unidad del Plan Estratégico, Mesa de Concertación, Talleres

En esta fase se revisarán los Ejes, Objetivos, Líneas y Planes de acción y se elaborará la propuesta de adaptación y orientación al modelo EFQM y a los ODS del Plan Estratégico 2025.

1. **Ejes estratégicos:** representan la categoría máxima dentro del Plan Estratégico y detallan las grandes áreas de actuación de la universidad durante la vigencia del plan.
2. **Objetivos estratégicos:** describen, para cada uno de los ejes estratégicos, intenciones más específicas, incluyendo los aspectos que se necesita lograr para llevar a cabo el plan estratégico.
3. **Líneas estratégicas:** se refieren al conjunto de actuaciones que definen nuestro modo de actuar para alcanzar los objetivos estratégicos durante la vigencia del plan.
4. **Planes de actuación:** son las acciones concretas que se van a llevar a cabo en la Universidad de Huelva para desarrollar el Plan Estratégico.

La Unidad del Plan Estratégico, revisará Ejes, Objetivos, Líneas y Planes de acción incorporando las acciones estratégicas que sean necesarias para orientar el Plan Estratégico al Modelo EFQM y a los ODS. Con posterioridad, se abrirán espacios de participación (presenciales y virtuales) para fomentar el debate y opinar sobre el futuro de la Universidad.

En este sentido, la Mesa de concertación y los Talleres pretenden la participación de la comunidad universitaria y de los grupos de interés externos a través de diversos medios: cuestionarios, buzón de ideas, página web, reuniones informativas, entre otros. En estas reuniones, la Mesa de Concertación unificará las propuestas realizadas en los talleres y elevará sus conclusiones a la Unidad del Plan Estratégico.

La Unidad del Plan Estratégico tendrá en cuenta las propuestas anteriores y redactará el borrador del Plan Estratégico horizonte 2025, que será expuesto públicamente y elevado al Comité del Plan Estratégico, quien le dará la redacción definitiva al borrador y lo trasladará a los representantes institucionales y sociales antes de elevarlo a los órganos de gobierno de la Universidad de Huelva para su aprobación final.

## **DESARROLLO TEMPORAL DE LA DEFINICIÓN ESTRATÉGICA**

### **Noviembre-diciembre 2021. Responsable: Unidad del Plan Estratégico.**

- Revisión de Ejes, Objetivos, Líneas y Planes de acción
- Propuesta de asignación de responsables e Indicadores Verificables Objetivos
- Propuesta de modificaciones al Plan Estratégico

### **Enero-febrero 2022. Responsables: Mesa de Concertación y Talleres.**

- Reuniones de los órganos de participación (Talleres y Mesa de Concertación)
- Conclusiones y propuestas de la Mesa de Concertación respecto a los Ejes, Objetivos, Líneas y Planes de acción

### **Marzo-abril 2022. Responsable: Unidad del Plan Estratégico.**

- Unificar documentos y supervisión de propuestas
- Elaborar propuesta de borrador del Plan Estratégico
- Elevar al Comité del Plan Estratégico.

### **Abril-mayo 2022. Responsable: Comité del Plan Estratégico.**

- Supervisar, aceptar y añadir Ejes, Objetivos, Líneas y Planes de acción propuestos por la Unidad del Plan Estratégico
- Redactar el borrador final del Plan Estratégico horizonte 2025

### **Abril-mayo 2022. Responsables: Órganos de Gobierno de la Universidad de Huelva**

- Información Pública
- Aprobación del Plan Estratégico en Consejo de Dirección, Consejo de Gobierno y Consejo Social
- Información al Claustro Universitario

## **FASE IV: IMPLANTACIÓN, DESARROLLO Y SEGUIMIENTO**

**Responsables: Vicerrector de Coordinación y Agenda 2030 y Director de Planificación Estratégica y Prospectiva.**

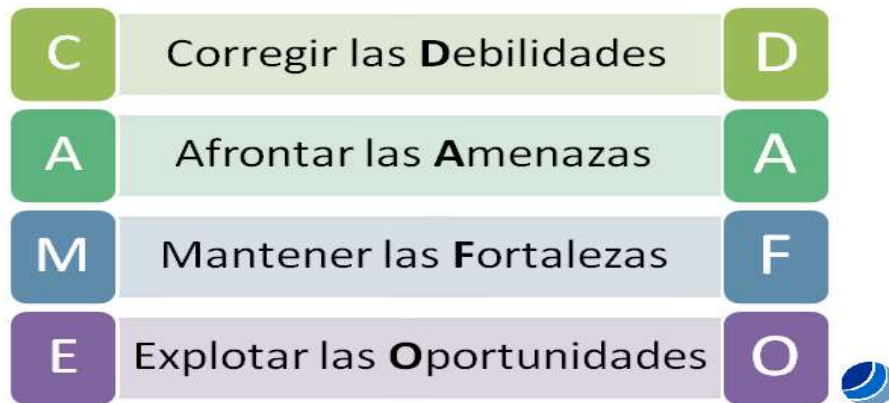
### **Desarrollo temporal: mayo-octubre 2022.**

Esta última fase consiste en la implantación del Plan Estratégico horizonte 2025 y el desarrollo de los planes de acción y seguimiento de los resultados.

Durante esta fase se llevarán a cabo las siguientes actividades:

- **Campañas de difusión** a todos los grupos de interés
  - del V Plan Estratégico Horizonte 2025
  - del Propósito, Visión y Valores que han de ser compartidos por todos los miembros de la comunidad universitaria y todas las personas que forman parte de la organización, principios para la base de nuestra cultura organizativa.
- **Priorización y planificación temporal**: Cada uno de los planes de actuación identificados deberá tener definidos unos plazos tanto de puesta en marcha y preparación como de desarrollo, para así conocer qué planes preceden a otros.

- **Desarrollo e implantación de nuevos planes de acción:** cada plan de actuación deberá tener asignado uno o varios responsables encargados de impulsar y llevar a cabo los planes, cumpliendo con los objetivos estratégicos definidos. Para ello, se necesitará el apoyo de los distintos Vicerrectorados, Direcciones académicas y los responsables de las Áreas y Servicios universitarios.
- **Seguimiento y valoración de resultados** el Director de Planificación Estratégica y Prospectiva realizará un seguimiento de cada uno de los planes de acción definidos y velará para que se vayan cumpliendo. Durante los meses de septiembre y octubre se recopilarán los datos y evidencias de los diferentes Vicerrectorados, Directores Académicos o responsables del desarrollo de las acciones con especial prioridad de aquéllas que repercutan directamente en la superación de la evaluación EFQM.
- **Evaluación EFQM.** El proceso de evaluación EFQM para la obtención del sello de excelencia europea se iniciará en octubre-noviembre de 2022, por lo que las nuevas acciones definidas habrán de priorizarse de forma que estén en desarrollo o cumplidas antes de octubre de 2022.



## 5. CRONOGRAMA

### Cronograma para la elaboración, aprobación y desarrollo del Plan Estratégico horizonte 2025 y la evaluación EFQM

FASE	ACTUACIONES	2021				2022												
		SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
I. ORGANIZACIÓN Y LANZAMIENTO	Diagnóstico previo	■	■															
	Revisión y aprobación de las estructuras del Plan Estratégico	■	■															
	<a href="#">Aprobación de las bases metodológicas del Plan Estratégico</a>	■	■															
	Análisis de grupos de interés y detección de sus necesidades y expectativas	■	■															
	Nombramiento de los miembros de las estructuras del Plan Estratégico	■	■															
	Constitución del Comité y de la Unidad del Plan Estratégico	■	■															
	Comunicación del comienzo de actuaciones de inicio del proceso	■	■															
Refuerzo de la difusión del Propósito de la Universidad	■	■																
II. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	Vigencia y Revisión de la Misión, Visión y Valores alineadas al Propósito			■	■													
	DAFO			■	■													
	CAME			■	■													
III. DEFINICIÓN ESTRATÉGICA	Revisión de Ejes y Objetivos Estratégicos			■	■													
	Definición de nuevas Líneas y Planes de actuación			■	■													
	Apertura de espacios de participación			■	■	■	■											
	Constitución de Mesa de Concertación y convocatoria de Talleres					■	■											
	Recopilación de propuestas y conclusiones de la Mesa						■	■										
	Unificación de documentos y propuestas por la Unidad del Plan Estratégico							■	■									
	Elaboración del borrador del Plan Estratégico								■	■								
	Información Pública									■	■							
<b>Aprobación del Plan Estratégico por los órganos de gobierno</b>										■	■							
IV. IMPLANTACIÓN, DESARROLLO Y SEGUIMIENTO	Campañas de difusión									■	■							
	Priorización y planificación temporal de nuevos planes EFQM									■	■							
	<b>Desarrollo e implantación de nuevos planes EFQM (*)</b>										■	■	■	■	■	■		
	Seguimiento del Plan Estratégico y solicitud de datos de los responsables														■	■		
	Cierre periodo de entrega de datos al Club de Excelencia para la evaluación															■	■	
	<b>Proceso de Evaluación EFQM</b>																■	■

(\*) Es fundamental para obtener la certificación EFQM que el desarrollo de planes de acción se inicie una vez aprobado el Plan Estratégico y antes de la Evaluación