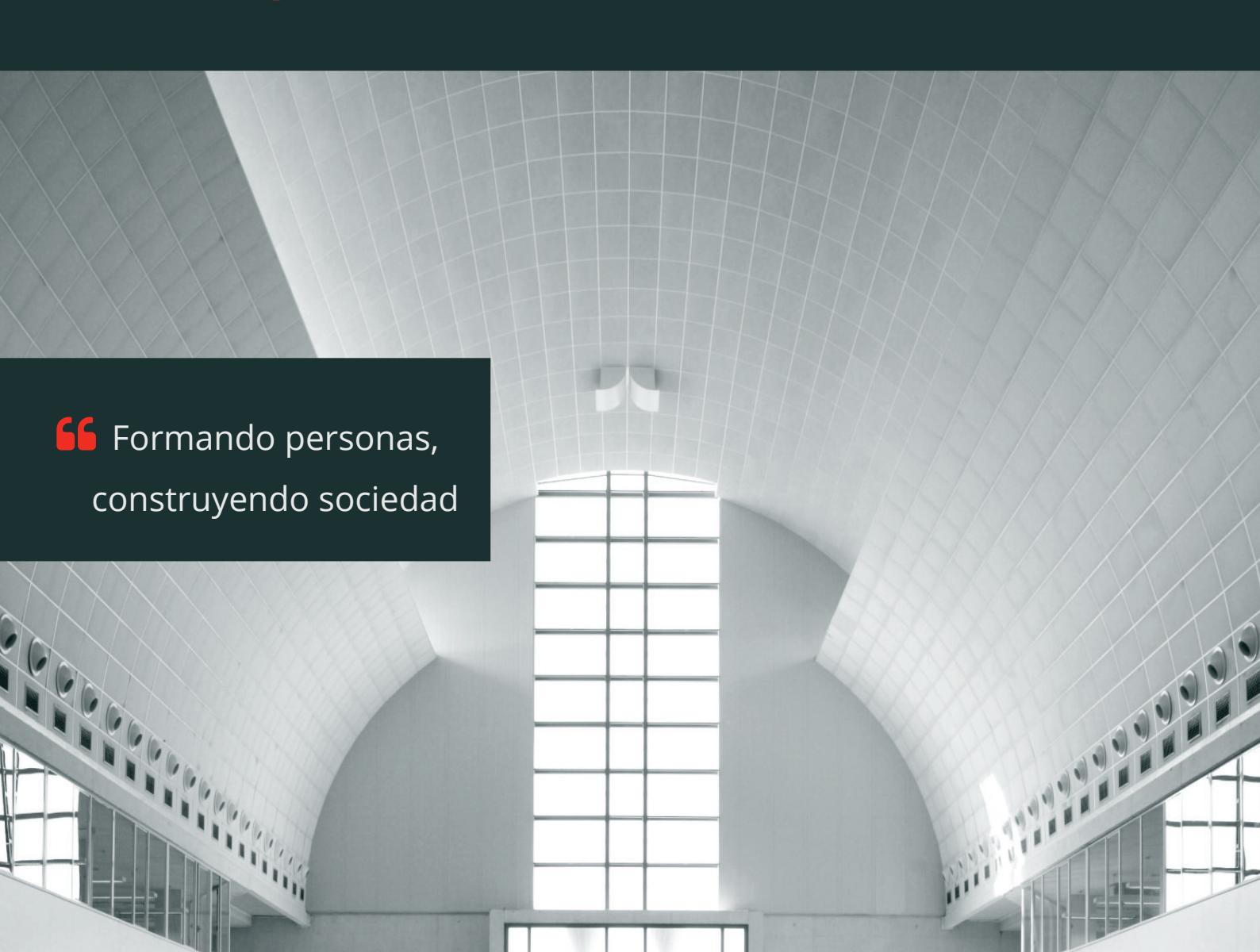


2016 • 2019



## IV PLAN ESTRATÉGICO

“ Formando personas,  
construyendo sociedad



# **IV Plan Estratégico. Universidad Pública de Navarra**

Abril, 2016

EDITA: Vicerrectorado de Economía, Planificación y Profesorado

## Declaración de lenguaje no sexista

A lo largo de este documento, toda referencia a personas, colectivos o cargos académicos cuyo género sea masculino estará haciendo referencia al género gramatical neutro, incluyendo, por tanto, la posibilidad de referirse tanto a mujeres como hombres.

# índice

PRESENTACIÓN	PAG. 4	PLAN ESTRATÉGICO	PAG. 23
1. Presentación	Pag. 5	1. Ejes Estratégicos	Pag. 24
2. La UPNA en cifras	Pag. 6	2. El Plan Estratégico en cifras	Pag. 25
PROCESO DE ELABORACIÓN	PAG. 7	3. FORMACIÓN	Pag. 26
1. Antecedentes	Pag. 8	4. INVESTIGACIÓN	Pag. 30
2. Contexto	Pag. 9	5. ENTORNO	Pag. 34
3. Orientación metodológica	Pag. 14	6. INTERNACIONALIZACIÓN	Pag. 37
MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	PAG. 15	7. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS	Pag. 40
1. La misión	Pag. 16	8. PERSONAS	Pag. 44
2. La visión	Pag. 17		
3. Los valores	Pag. 18		
ANEXOS	PAG. 49	CUADRO DE MANDO	PAG. 47
1. Metodología	Pag. 50	1. El cuadro de mando	Pag. 48
2. Glosario	Pag. 61		
3. Cronograma	Pag. 63		
4. Documentos de Interés	Pag. 64		
5. Índice de Tablas	Pag. 65		



# PRESENTACIÓN

## 1.1 PRESENTACIÓN

El plan que se recoge en este documento es el resultado de un proceso de reflexión y de un intenso trabajo realizado en estos últimos meses por un amplio equipo de personas con el objetivo de fijar los objetivos estratégicos de la Universidad Pública de Navarra para los próximos años.

La Universidad ha desarrollado en el pasado tres planes estratégicos, que han sido herramientas útiles para mejorar la calidad de los servicios que se prestan a la comunidad universitaria y para cumplir con la necesaria rendición de cuentas ante la sociedad a la que servimos. Este Plan, se diseña sobre esa experiencia previa.

Para la elaboración de este IV Plan Estratégico 2016-2019, muchas personas, tanto de nuestra comunidad universitaria como del entorno económico, social y cultural, han colaborado en su redacción, a través de comisiones de trabajo y de un

proceso de participación que, por primera vez, se ha abierto también a toda la sociedad navarra. A todos ellos, les agradezco enormemente su esfuerzo, ya que solo en la medida en que este Plan se vea como un trabajo compartido podrá llevarse a cabo con éxito.

Ahora llega el momento de poner en marcha todas las propuestas que contiene el Plan Estratégico 2016-19, y que se describen en este documento que tienes en tus manos. Espero que este plan nos permita mejorar la calidad y multiplicar los resultados de nuestro trabajo, y por ello contribuya de forma más eficaz al desarrollo social y económico de la sociedad navarra.

**Alfonso Carlosena**

**Rector**



## 1.2 LA UPNA EN CIFRAS

Se presentan a continuación algunas cifras indicativas de la actividad docente, investigadora y de proyección en la UPNA así como de la composición de la comunidad universitaria y su presupuesto.

CURSO	2013-2014	2014-2015	2015-2016 (A)
Campus	2	2	2
Facultades y Escuelas	6	6	6
Departamentos	22	22	22
Titulaciones de Grado impartidas	20	20	20
Plazas nuevas ofertadas al año (en enseñanzas de grado)	1.785	1.760	1.755
Estudiantes en titulaciones oficiales	8.369	8.295	8.156
Primer y segundo ciclo	1.082	427	101
Grados	6.113	6.638	6.838
Máster	706	745	769
Doctorado	468	485	448
Prácticas realizadas por estudiantes y titulados	3.439	3.357	-
Estudiantes inscritos en Enseñanzas Propias	1.041	808	746
Estudiantes matriculados en el Centro Superior de Idiomas	1.195	1.163	1.109
Nº actividades culturales	97	54	
Nº participantes en actividades culturales	11.717	8.525	
AÑO	2013	2014	2015
Personal Docente e Investigador (PDI)	859	856	863
Personal Docente e Investigador (PDI) ETC	598,8	599,2	596,6
Personal de Administración y Servicios (PAS)	474	473	458
Grupos de investigación	107	106	105
Personal Investigador	900	883	890
Tesis leídas	51	51	67
Centros e Institutos de investigación	2	4	5
Presupuesto inicial (Miles de €)	68.896,4	66.467,3	64.715,4
Presupuesto ejecutado de gastos (Miles de €)	71.444,6	70.557,6	-
Presupuesto ejecutado de ingresos (Miles de €)	70.105,8	71.743,2	-

(A): Avance. Más datos en el [Portal de Transparencia](http://www.unavarra.es/portal-transparencia/) <http://www.unavarra.es/portal-transparencia/>



# PROCESO DE ELABORACIÓN

## 2.1 ANTECEDENTES

El proceso de planificación estratégica tiene, en este momento, un amplio recorrido en la Universidad Pública de Navarra. El primer Plan Estratégico se realizó para el periodo 2001-2004, el segundo tuvo una vigencia entre 2005 y 2009 y, en el año 2014, se completó el periodo de vigencia del III Plan Estratégico de la Universidad Pública de Navarra, prorrogado durante el año 2015.

En el primer semestre del año 2015 fue el momento de hacer una valoración tanto del proceso de planificación y despliegue del III Plan Estratégico, como de los resultados obtenidos. Esta valoración permite valorar positivamente el impacto que tiene la planificación estratégica en los sistemas de información implantados en la universidad, así como en la rendición de cuentas de la Universidad al conjunto de la sociedad. Así mismo, se han detectado áreas de mejora, como el necesario papel del Plan Estratégico como hoja de ruta de las acciones futuras, reflejo del liderazgo e instrumento de gobernanza universitaria.

En el año 2015 se producen, además, otros acontecimientos que aconsejan plantear un nuevo Plan para establecer las metas y las líneas prioritarias de actuación en el medio plazo.

Por un lado, la actividad universitaria en los últimos años se ha visto fuertemente lastrada por un contexto de crisis económica y graves restricciones presupuestarias. Esta situación ha impuesto serias restricciones en el despliegue del Plan 2011-2014. La situación actual permite ser moderadamente optimistas con respecto al escenario en los próximos años y plantear una nueva estrategia para impulsar a la UPNA.

Por otra parte, la elección de un nuevo Rector en Junio de 2015 aconseja incorporar a este proceso de reflexión estratégica el proyecto para la UPNA del nuevo Equipo Rectoral. Este proceso electoral ha sido además, una gran oportunidad para el debate en la comunidad universitaria que ha generado también información muy valiosa para las futuras líneas de actuación.

## 2.2 CONTEXTO

### Factores Político-legales

La actividad de la UPNA se ve afectada por la actividad legislativa a nivel europeo, estatal y autonómico.

En el caso de la legislación española, algunas modificaciones legales recientes han introducido una incertidumbre importante. Por un lado, el RD 43/2015, de 2 de febrero, que modifica el Real Decreto 1393/2007, permite realizar cambios en la duración de las enseñanzas. Por otra parte, el RD 420/2015, de 29 de mayo, de creación, reconocimiento, autorización y acreditación de universidades y centros universitarios, relaja los requisitos legales para la creación de centros de enseñanza superior. Lo cual afectará a la situación competitiva del sistema universitario español.

Además, las decisiones sobre plantilla se ven fuertemente condicionadas por la fijación de tasas máximas de reposición. Los Presupuestos Generales del Estado para el año 2016 fijan esta tasa en el 100%. En este sentido, cabe destacar la reciente relajación de las figuras incluidas en tasa de reposición, de la que quedan exentas las promociones de Profesores Titulares a Catedrático de Universidad (Real Decreto-ley 10/2015, de 11 de

septiembre).

Más allá de los aspectos legislativos, la situación política, sobre todo a nivel nacional, es una fuente de incertidumbre importante. El gobierno que se puede formar para la legislatura 2015-2019, tendrá que tomar medidas de política universitaria que afectarán a nuestra Universidad y al desarrollo del Plan Estratégico 2016-2019.

Con respecto a la política autonómica, el nuevo contexto político puede incidir en la política universitaria.

Todos estos factores de incertidumbre afectarán al proceso de despliegue del Plan, esperemos que de forma positiva.

### Factores Económicos

La situación económica afecta a la estrategia universitaria al menos en dos dimensiones básicas: financiación y demanda.

Con respecto a la financiación entre 2009 y 2013, los ingresos liquidados del conjunto de las universidades públicas españolas se redujeron un 14,8% en términos nominales, un 22% en términos reales si se tiene en cuenta la evolución de precios.

La financiación aportada por las Comunidades Autónomas disminuyó en este periodo en 1.361 millones de euros,

que parcialmente fueron compensados con el aumento de los precios públicos, 613 millones de euros, derivado del importante incremento de los precios públicos universitarios aplicado a partir del curso 2012-2013.

Mientras en el año 2009 el gasto público en educación universitaria representaba el 0,98% del PIB, en 2013 se había reducido al 0,89% ([Estadística del Gasto Público en Educación](#) del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte).

En el caso de la Universidad Pública de Navarra, la reducción de la capacidad efectiva de gasto en el período 2011-2014 ha sido de 16,2 millones de euros, que representa una media anual del 5,6% en el período 2011-2014, sobre el nivel del año 2010 que ha afectado con especial incidencia al gasto corriente y a las inversiones. En relación con los recursos humanos, se ha registrado un descenso de 74 personas un 5,3%, al pasar de 1404 en 2010 a 1330 en 2014 ([Informe Final. III Plan Estratégico. UPNA](#)).

Con respecto a la investigación y la transferencia, las cifras no son más alentadoras, según el informe "[La Universidad Española en Cifras](#)" (CRUE 2015), la financiación pública y privada de la actividad investigadora en la universidad española ha registrado una disminución del 29,8% en los recursos aportados de 2010 a 2013, con reducciones en todas la Comunidades Autónomas, con la excepción del País Vasco. En España el gasto en I+D había retrocedido en 2013 por debajo del nivel

de 2007. La financiación europea con programas como el Horizonte 2020 puede ayudar a paliar esta situación negativa en el contexto nacional.

Con respecto a la demanda, mientras en los primeros años de la crisis económica aumentó la matrícula, a partir del curso 2012-2013 se refleja un descenso de la misma. Así, la matrícula del curso 2014-2015 refleja una caída del 4,5% respecto del curso 2011-2012 en el conjunto del Sistema Universitario Español.

Esta reducción es el resultado de un descenso de la matrícula de las universidades públicas presenciales del 6,5%, mientras que las universidades presenciales privadas han visto aumentar sus estudiantes en el 4,2%. No se observa variación en lo que se refiere a las universidades no presenciales.

Con respecto a los precios, en el curso 2013-2014, España alcanzó uno de los niveles de precios públicos universitarios más elevados de la Unión Europea. Según el estudio de la Comisión Europea "[National Student Fee and Support Systems. 2013/2014](#)", solamente Reino Unido, Irlanda e Italia tienen precios públicos más elevados que España. En Navarra, los precios públicos medios se han incrementado un 32,6% entre 2008 y 2013. ([Informe CRUE 2015](#)).

Los precios establecidos en la Comunidad Foral de Navarra se sitúan en una posición media alta, con el mayor diferencial en los precios de los másteres no habilitantes. En general, los precios en Navarra son

superiores a los de las Comunidades Autónomas cercanas.

Las previsiones para los próximos años parecen indicar una tendencia al crecimiento del PIB y a la creación de empleo. Tanto la OCDE como la Comisión Europea, prevén crecimientos del PIB, en España y en Navarra entre el 2,5% y el 3%. No obstante estas previsiones deben tomarse con prudencia, dados los escenarios cambiantes, tanto a nivel internacional, como de la Unión Europea.

## Factores Socio-Culturales

Según el [Informe CRUE 2015](#): “La universidad española ha configurado un modelo de oferta diversificada y de proximidad territorial a los usuarios. Esta situación, unida a las limitaciones de la política de becas y ayudas al estudio, agravada en los últimos cursos específicamente en el ámbito de la movilidad, ha favorecido una reducida movilidad de los estudiantes en el territorio”.

Las tasas de movilidad de estudiantes procedentes de fuera de las respectivas Comunidades Autónomas son, en consecuencia, reducidas y sostenidas en el tiempo. En el curso 2013-2014 tan solo un 11,8% de los alumnos que se han matriculado en una universidad pública proceden de otra comunidad autónoma diferente a su lugar de residencia.”

En el caso de Navarra, como consecuencia de la reducida oferta de estudios, en torno a un 30% de los estudiantes que superan

las Pruebas de Acceso a la Universidad se trasladan a universidades fuera de la región y el 38% se matricula en la Universidad Pública de Navarra.

Los estudios más demandados por aquellos que no se matrículan en la UPNA son Psicología, Administración y Dirección de Empresas, Medicina, Enfermería, Derecho, Educación Primaria, Farmacia, Química y Periodismo. El destino preferente de estos estudiantes son las universidades de nuestro entorno más próximo.

El análisis por zonas permite comprobar un comportamiento diferenciado en función de la residencia de los estudiantes. Así, los estudiantes de las zonas de Navarra próximas a los campus de otras Comunidades (Noroeste, Tierra Estella, Ribera Alta y Tudela) muestran unos porcentajes claramente superiores a la media en el traslado de expedientes a otras CCAA. Otro elemento que puede influir en la elección de la universidad puede ser el idioma de impartición, en concreto el euskera. No se posee información sobre el idioma en el que se va a cursar el estudio elegido por lo que no puede analizarse su incidencia.

En los últimos años, período 2009-10 a 2014-15, entre las universidades de nuestro entorno, las universidades del País Vasco han visto aumentar su matrícula mientras el resto refleja reducciones en torno al 3% salvo la universidad de La Rioja que ha reducido sus estudiantes en un 27%.

Del total de estudiantes universitarios de Grados matriculados en universidades presenciales en el curso 2013-2014, el 45,5% estudia en la UPNA, el 19,5% lo hace en la Universidad de Navarra y el 35% estudia en otra CCAA.

En el caso de los Másteres, los estudiantes navarros que cursan sus estudios en la UPNA representan el 50,5% del total, el 10,6% en la Universidad de Navarra y el resto, el 38,9% en otras CCAA.

Así mismo, existen algunos factores que favorecen la movilidad hacia la UPNA. En primer lugar, la definición de la oferta. En la UPNA, el porcentaje de estudiantes que proceden de otras comunidades autónomas varía entre el 63,1% (Grado en Fisioterapia) y el 2,3%, mientras que en el caso de los alumnos del extranjero los porcentajes van desde el 6,5% al 1% ([Sistema Integrado de Información Universitaria](#)).

Otro factor es el atractivo de la propia región. Navarra es una comunidad atractiva desde el punto de vista de calidad de vida (e.g. [Encuesta de Condiciones de Vida en la Población](#), 2014. Instituto de Estadística de Navarra). Sin embargo, algunos factores como la localización o la infraestructura de comunicaciones limitan ese atractivo. Por último, la participación en programas como Erasmus+ o la colaboración en Campus de Excelencia compartidos como Iberus pueden favorecer esa movilidad.

Pese a lo mencionado en el apartado económico, un factor cultural a tener en

cuenta es la importancia cada vez mayor otorgada a la producción científica, a la innovación y al emprendimiento. Con respecto a la producción científica, las universidades públicas y privadas y todas las áreas científicas han situado al país por encima de su tamaño en términos de relación con el PIB mundial. Así, mientras que la economía española representa el 1,8% del PIB mundial, la producción científica española, de la que las universidades originan el 56% (2011), representa el 3,15% de la producción científica mundial ([CRUE, 2015](#)).

En cuanto a la innovación y los resultados de investigación, según el Informe ["Investigación y Transferencia de Conocimiento 2012-2013 de las Universidades Españolas"](#) (CRUE, 2015), aunque de una forma muy leve, la interacción con empresas se va abriendo cada vez más a mercados internacionales, tanto en la Unión Europea como en el resto del mundo, representando ya un 15% del total de la contratación. La propia región sigue siendo el principal mercado de las universidades, con algo más de la mitad de la contratación.

Según este informe, la creación de empresas spin-off en 2012 y 2013 se mantiene en cifras similares a la de los últimos años. La crisis financiera no ha perjudicado la iniciativa emprendedora, pero sí el desarrollo inicial de estas empresas. Aproximadamente un 8% de las spin-off amplían capital.

En Navarra nos encontramos con un tejido productivo caracterizado por el

predominio de las pequeñas empresas y la importante presencia del capital extranjero, que desarrollan actividades innovadoras en mayor proporción que la media nacional.

Entre las conclusiones del estudio "[La transferencia de conocimiento en la Universidad Pública de Navarra](#)" (UPNA, 2010), se indica que "existe un gran desconocimiento mutuo entre las partes: desconocimiento de las empresas y lo que necesitan por parte de los investigadores y desconocimiento de la universidad y su oferta por parte de las organizaciones que podrían contratar".

En el marco del plan Europa 2020, que se traduce en las Estrategias de Especialización Inteligente (RIS3), las universidades son consideradas como actores imprescindibles dada su capacidad de actuar como agentes impulsores del desarrollo económico y social, por su potencial contribución a través de la educación y de la investigación y de otros instrumentos.

Por último, es necesario señalar como aspecto cultural, la importancia social cada vez mayor atribuida a la formación integral del estudiante. La UNESCO plantea en 1998 las misiones y funciones de la educación de nivel superior afirmando la misión de contribuir al desarrollo sostenible y el mejoramiento conjunto de la sociedad a través de: "la formación de profesionales altamente cualificados y ciudadanos responsables; la constitución de un espacio abierto para la formación superior que propicie el

aprendizaje permanente, la comprensión y difusión de las culturas en un contexto de pluralismo y diversidad cultural". Además, existe una percepción creciente de que un perfil de estudiante interesado en la cultura, la solidaridad y la vida saludable, es un aspecto a tener en cuenta desde un punto de vista curricular y de empleabilidad. Un campus con una propuesta atractiva desde este punto de vista es un gran valor añadido a su oferta en enseñanzas e investigación.

## Factores Tecnológicos

Según el [Informe Universití](#) (CRUE, 2014), el papel de las TIC como soporte y apoyo a la docencia presencial y como soporte a la investigación está generalizado en el sistema universitario español. El desarrollo de la administración electrónica y la gestión del conocimiento institucional presentan, por el contrario, margen para avanzar.

También es destacable el incremento de la docencia no presencial. Así, en el curso 2014-2015 el 8,1% de todos los Grados de las universidades españolas (3,2% en el caso de las universidades públicas y 24,6% de las privadas) son impartidos de manera no presencial o semipresencial, por el 3,5% que representaban en el curso 2011-2012.

## 2.3 ORIENTACIÓN METODOLÓGICA

El proceso de elaboración de los Planes Estratégicos anteriores se ha realizado tradicionalmente de manera que se asegurara la mayor participación posible de todos los colectivos interesados en el Plan mediante un procedimiento basado en numerosas reuniones de los grupos de trabajo y órganos de dirección lo que requería plazos muy amplios de tiempo. Dada la experiencia acumulada durante la elaboración de los planes anteriores, se ha considerado necesario introducir un nuevo procedimiento de elaboración del Plan Estratégico: más simple, rápido y ágil y no menos participativo.

Es necesario, reforzar la participación de la comunidad universitaria en el Plan Estratégico y su conocimiento del mismo para conseguir su implicación en la consecución de los objetivos planteados. Se trata de incrementar la cultura sobre planificación estratégica existente en la Universidad, entendida como un instrumento de mejora del servicio a la sociedad, y no como un fin en sí mismo. En este sentido, se ha querido reforzar también la participación social directa en la elaboración del plan. Esta participación de la sociedad se articula, en primer lugar, a través de la figura de la Comisión

Mixta, creada como enlace entre el Comité Ejecutivo para el Plan Estratégico y el Consejo Social, en segundo lugar, mediante la presencia de expertos externos invitados a las distintas reuniones de discusión de los documentos preliminares y, por último, mediante la apertura de una plataforma telemática de recogida de aportaciones del conjunto de la sociedad. Los detalles de este proceso pueden consultarse en el Anexo I.

Además, el modelo propuesto quiere poner el foco en las personas. Los planes estratégicos anteriores han permitido un salto cualitativo y cuantitativo en la calidad de la oferta de la UPNA a la sociedad, tanto en formación como en investigación, así como en extensión aunque este último eje se ha visto más afectado por la situación económica. Sin embargo, aún es necesario avanzar en la visualización, tanto interna como externa, de estos avances y los aspectos de comunicación se perciben por la comunidad universitaria como una carencia importante.

El compromiso de este plan estratégico con las personas que forman la comunidad universitaria debe servir como eje vertebrador de mejora en la comunicación y, por tanto, de aumento en la visibilización de la actividad universitaria en la sociedad en general.



# MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

## 3.1 LA MISIÓN ¿QUÉ SOMOS?

La UPNA es una institución pública de enseñanza superior, comprometida con el progreso de su entorno, con su desarrollo sostenible y la mejora de la calidad de vida de sus ciudadanos, actuando en cooperación con los demás agentes sociales y con vocación internacional.

Para ello, la comunidad universitaria está entregada a la generación, difusión y transferencia de conocimiento cultural, científico y técnico así como a la formación integral de las personas.

### ¿Qué implica la misión?

- Es una institución pública de enseñanza superior. Se rige por tanto por la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre de Universidades (Modificada por la Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, por la Ley 14/2011, de 1 de junio y por el Real Decreto-Ley 14/2012, de 20 de abril) y por la Ley Foral 8/87, de 21 de abril, de Creación de la Universidad Pública de Navarra.
- Está comprometida con su entorno: La UPNA tiene un compromiso explícito con la Comunidad Foral de Navarra. Este compromiso implica trabajar por su progreso económico, su cultura, con especial atención al euskera, su desarrollo sostenible y la mejora de su calidad de vida.
- Para conseguir estos fines, la UPNA debe implicar a los demás agentes sociales de la comunidad e integrarse en un contexto internacional. Es la comunidad universitaria en su conjunto la que está debe conseguir estos fines.
- Está entregada a la generación, difusión y transferencia de conocimiento cultural, científico y técnico: Sus funciones centrales son la docencia, la investigación y la generación de conocimiento en su entorno.
- Además, estamos comprometidos con la formación integral de los estudiantes como contribución al desarrollo sostenible y la mejora de la calidad de vida de nuestra sociedad.

## 3.2 LA VISIÓN: UPNA 2019

Una universidad dinámica que contribuye de manera destacada al desarrollo económico y social de Navarra actuando a nivel regional, nacional e internacional.



## 3.3 LOS VALORES: ¿CÓMO?

Los valores de la UPNA son Integridad, Innovación, Esfuerzo y Responsabilidad con el entorno.

### INTEGRIDAD

Supone actuar con entereza moral y de acuerdo a principios, con rectitud y honradez. Este valor se aplica a las personas en las que se puede confiar

### ESFUERZO

Consiste en el fomento de la fuerza de voluntad, capacidad de lucha y de sacrificio orientadas a la resolución de problemas, la superación de conflictos y la consecución de objetivos, tanto personales como colectivos orientados al interés común..



### INNOVACIÓN

Contempla la introducción de alguna novedad, o varias, en un ámbito, contexto, conocimiento, método, procedimiento o producto.

### RESPONSABILIDAD CON EL ENTORNO

Compromiso universitario para actuar de acuerdo con los intereses generales de la sociedad de la que forma parte, haciendo uso de sus recursos con criterios de sostenibilidad.

“

## INTEGRIDAD

Supone actuar con entereza moral y de acuerdo a principios, con rectitud y honradez. Este valor se aplica a las personas en las que se puede confiar.

Integridad implica el trabajo con:

### **honestidad:**

conducta que lleva a respetar normas, compromisos y códigos éticos, así como a actuar con sinceridad, honradez y lealtad;

### **transparencia:**

apertura de canales fluidos de información y comunicación con la comunidad universitaria y con la sociedad, para fomentar una mayor participación en el funcionamiento de la Universidad y mejorar la confianza y compromiso con ella;

### **justicia:**

respeto a todas las personas sin discriminación motivada por cualquier condición o circunstancia personal, social o cultural;

### **compromiso:**

orientación de los miembros de la actividad universitaria hacia la mejora y el progreso de la propia universidad y la sociedad.

“

## INNOVACIÓN

Contempla la introducción de alguna novedad, o varias, en un ámbito, contexto, conocimiento, método, procedimiento o producto.

Innovación implica tener:

### espíritu crítico:

capacidad de las personas para analizar e interpretar hechos y cuestionar los principios, valores y normas propias de su entorno, siendo capaz de formarse un criterio propio que les permita tomar sus propias decisiones;

### creatividad:

capacidad de anticipación y puesta en marcha de nuevas acciones;

### carácter emprendedor:

cualidad de la persona que le hace percibir sus nuevas ideas en oportunidades sociales y de negocio, y

### liderazgo social:

capacidad para dirigir a la comunidad universitaria y a la sociedad hacia el logro de unos objetivos capaces de contribuir a una mejora de la calidad de vida y a la creación de un mundo más solidario.

“

## ESFUERZO

Consiste en el fomento de la fuerza de voluntad, capacidad de lucha y de sacrificio orientadas a la resolución de problemas, la superación de conflictos y la consecución de objetivos, tanto personales como colectivos orientados al interés común.

Esfuerzo implica inculcar:

### profesionalidad:

ejercicio de las enseñanzas y prácticas universitarias con destreza, pero también con respeto, mesura, objetividad y efectividad, así como de acuerdo con los valores éticos establecidos;

### reconocimiento:

supone ser justo con los demás, y con nosotros mismos, al atribuir tanto lo que se ha hecho bien, para felicitar, como lo que se hecho mal, para corregir;

### afán de superación:

motivación de la persona para perfeccionarse a sí misma, venciendo obstáculos y dificultades, desarrollando la capacidad de hacer mayores esfuerzos para lograr sus objetivos; y

### orientación a resultados:

capacidad para actuar cuando es necesario tomar decisiones importantes para la consecución de unos objetivos esperados.

“

## **RESPONSABILIDAD CON EL ENTORNO**

Compromiso universitario para actuar de acuerdo con los intereses generales de la sociedad de la que forma parte, haciendo uso de sus recursos con criterios de sostenibilidad.

Responsabilidad con el entorno implica:

### **fomento de la igualdad entre mujeres y hombres y la equidad:**

impulso a la igualdad de oportunidades mediante la aplicación de criterios de mérito y capacidad, defensa del acceso universal a la universidad y fomento de una cultura de no discriminación;

### **solidaridad:**

apoyo o adhesión circunstancial a una causa, o al interés de otras personas, para conseguir un fin común mediante la colaboración mutua;

### **fomento de la vida saludable:**

difusión de buenos hábitos de salud, que pueden ayudar a evitar una enfermedad o a mejorar la calidad de vida de las personas;

### **convivencia en la diversidad y la pluralidad:**

supone aprender a vivir y a convivir en comunidades multiculturales, con respeto, tolerancia y diálogo abierto, como condición fundamental para garantizar la democracia de una sociedad; y

### **sostenibilidad:**

promoción del progreso económico y social, gestionando los recursos universitarios de manera que generen el menor impacto ambiental posible, procurando la mayor eficacia y eficiencia en su uso, y fomentando la participación social en la toma de decisiones.



# PLAN ESTRATÉGICO

## 4.1 EJES ESTRATÉGICOS

El trabajo en el IV Plan Estratégico se organiza en torno a seis ejes estratégicos:



- Las Personas y la Organización y los Recursos son las bases en las que nos apoyamos para conseguir los fines que determina la misión de la universidad.
- La universidad actúa Formando personas, realizando Investigación y aportando valor a su Entorno. Estos tres ejes tienen fuertes interrelaciones entre ellos.
- La internacionalización es un eje transversal a todos los demás y debe impregnar todas las actividades de la universidad.

## 4.2 EL PLAN ESTRATÉGICO EN CIFRAS

**17 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

**28 OBJETIVOS OPERATIVOS**

**70 ACCIONES**

**93 INDICADORES**

### FORMACIÓN

3 Objetivos Estratégicos

6 Objetivos Operativos

11 Acciones

16 Indicadores

RESPONSABLE: VICERRECTORADO DE  
ENSEÑANZAS

### INVESTIGACIÓN

4 Objetivos Estratégicos

6 Objetivos Operativos

13 Acciones

22 Indicadores

RESPONSABLE: VICERRECTORADO DE  
INVESTIGACIÓN

### ENTORNO

2 Objetivos Estratégicos

4 Objetivos Operativos

13 Acciones

15 Indicadores

RESPONSABLE: VICERRECTORADO DE  
PROYECCIÓN UNIVERSITARIA Y RELACIONES  
INSTITUCIONALES

### INTERNACIONALIZACIÓN

1 Objetivo Estratégico

3 Objetivos Operativos

10 Acciones

14 Indicadores

RESPONSABLE: VICERRECTORADO DE  
INTERNACIONALIZACIÓN

### ORGANIZACIÓN Y RECURSOS

4 Objetivos Estratégicos

5 Objetivos Operativos

9 Acciones

12 Indicadores

RESPONSABLE: VICERRECTORADO DE  
ECONOMÍA, PLANIFICACIÓN Y  
PROFESORADO/ GERENCIA

### PERSONAS

3 Objetivos Estratégicos

4 Objetivos Operativos

14 Acciones

14 Indicadores

RESPONSABLE: VICERRECTORADO DE  
ECONOMÍA, PLANIFICACIÓN Y  
PROFESORADO/ GERENCIA

## 4.3 EJE DE FORMACIÓN

### Introducción

Los resultados de la UPNA en enseñanzas son buenos ya que la UPNA se sitúa en el grupo de alto rendimiento del ranking CYD en la tasa de graduación en Grado y en el grupo de rendimiento intermedio en Máster. En el ranking Issue BBVA (2015) la docencia en la UPNA se encuentra en una posición intermedia. La experiencia hasta el momento en los procesos de evaluación de los títulos de la UPNA sometidos a evaluación de ANECA ha sido positiva, si bien existen márgenes de mejora.

Los indicadores relativos al rendimiento reflejan que la UPNA ocupa una buena situación comparada en el caso de los Grados y se sitúa en el grupo de cabeza en las titulaciones de Máster.

Ahora bien, la tasa de abandono de la titulación inicialmente matriculada es elevada, aunque en línea con la media del conjunto de las universidades, bien por cambio a otra titulación o bien por abandono de los estudios universitarios.

Con respecto a la oferta de grado, cabe

señalar su adecuación a la demanda, con algunas matizaciones con respecto a facultades. Se comprueba que los indicadores relativos a las tasas de ocupación, preferencia y adecuación de las plazas ofertadas presentan valores claramente superiores a los de la media estatal (96,8%, 187,2% y 87,6% frente a 91%, 155,3% y 76,5% respectivamente). Los estudiantes que inician estudios de grado directamente con el título de Técnico Superior de Formación Profesional representan el 16% del total.

Con respecto a áreas de estudio, la oferta se concentra en Ciencias Sociales y Jurídicas, Ciencias de la Salud e Ingeniería y Arquitectura, siendo Navarra la única comunidad autónoma en la que no se imparten estudios de Arte y Humanidades ni Ciencias en una universidad pública.

La oferta de prácticas curriculares y extracurriculares es uno de los puntos fuertes de la enseñanza de grado.

En el caso del posgrado oficial, la oferta está sobredimensionada ya que no se alcanzan los objetivos de matrícula planteados. Sin embargo, la proporción de estudiantes de máster oficial con respecto al conjunto de estudiantes era en el curso 2013-2014 superior a la media en las universidades públicas presenciales españolas (8,9% frente a 6,9%, Informe CRUE 2015). Considerando la creciente demanda de estudios de posgrado, es necesario replantear el mapa de posgrado

oficial. Además, algunos aspectos del calendario administrativo pueden afectar negativamente al atractivo de la oferta.

La oferta plurilingüe está bastante consolidada. La Universidad está realizando un esfuerzo destacado por ampliar la oferta docente en inglés. En el curso 2015-2016, el 20% de las asignaturas de Grado son ofertadas en euskera y el 18% en inglés, aunque hay diferencias importantes según titulaciones. En el curso 2014-2015, los estudiantes que han matriculado en los Grados alguna asignatura en inglés representan el 9% del total y un 3% de los créditos totales. Si se añaden las asignaturas relativas al propio idioma inglés estos porcentajes aumentan al 25% y 5%, respectivamente.

La oferta de títulos propios es relativamente reducida. Esto explica que la UPNA se sitúa en el grupo de rendimiento intermedio en la captación de fondos por formación continua según el ranking CYD 2015.

Por otra parte, considerando la proporción de estudiantes en títulos propios frente al total se observa una clara diferencia con respecto a la media en universidades públicas presenciales españolas: 3,8% en la UPNA en el curso 2013-2014 frente a 6,9% en la media

(Informe CRUE 2015). En este sentido, la UPNA tiene margen para desarrollar y ampliar su papel en la formación a lo largo de toda la vida.

El análisis de la inserción laboral de los egresados de las universidades españolas a través de los datos que aporta la vida laboral de los afiliados a la Seguridad Social permite constatar la mayor tasa de afiliación de los egresados de la UPNA (71,5% frente al 64,4%), aunque una parte de esta mayor afiliación se ubica en grupos de cotización bajos.

## Plan de actuación

El plan de acción en el eje de formación incide en tres líneas diferenciadas: el mapa de titulaciones en grado, posgrado y enseñanzas propias, la mejora de la calidad de la enseñanza y el perfil plurilingüe y las capacidades de emprendimiento y empleabilidad de los estudiantes.

En la tabla 1 se muestran los objetivos estratégicos, operativos, acciones e indicadores del eje de formación. La tabla 2 completa la visión del eje, mostrando el conjunto de acciones que contribuyen a alcanzar los objetivos estratégicos de formación independientemente del eje al que estén adscritas.



TABLA 1. FORMACIÓN. ACCIONES ENMARCADAS EN EL EJE

OBJETIVO ESTRÁTÉGICO	OBJETIVO OPERATIVO	ACCIÓN	INDICADORES
FOR1. Implantar nuevos grados adaptados a la demanda social y racionalizar la oferta de posgrado	FOR1.1 Analizar la oferta actual de títulos y definir el perfil de otros nuevos alineados con las necesidades del conjunto de la sociedad navarra y con su estrategia de especialización inteligente	FOR1.1.1 Implantar nuevos grados y dobles programaciones que respondan a las demandas sociales y a la posibilidad de atraer a nuevos estudiantes, enmarcados en la oferta global de Iberus.	Nº de títulos de grado Nº de estudiantes de nuevo ingreso matriculados en su primera opción
	FOR1.2 Potenciar una oferta de posgrado de calidad	FOR1.2.1 Rediseñar el mapa de las titulaciones de máster y doctorado ofertadas, en un contexto de armonización en el Campus Iberus y alineamiento con la RIS3 de Navarra	Nº de títulos de posgrado en donde se ha actuado
		FOR1.2.2. Potenciar la oferta de enseñanzas propias ligadas a la demanda	Nº de títulos propios Nº de estudiantes matriculados en Enseñanzas propias
FOR2. Mejorar la enseñanza integral, de calidad y plurilingüe	FOR2.1 Mejorar la consecución de los resultados del aprendizaje y las competencias transversales	FOR2.1.1 Mejorar los procesos de tutorización y de información de estudiantes	Tasa de abandono Nº de sesiones informativas del Centro por curso y titulación Nº de estudiantes mentorizados
	FOR2.2 Desarrollar el perfil plurilingüe de las enseñanzas	FOR2.1.2 Desarrollo y adaptación de herramienta de evaluación de competencias	Número de grupos/titulaciones en los que se valora las competencias transversales
	FOR2.2 Desarrollar el perfil plurilingüe de las enseñanzas	FOR2.2.1 Aumentar el número de créditos ofertados en inglés	Número de créditos ofertados en inglés
		FOR2.2.2 Aumentar el número de créditos ofertados en euskera	Número de créditos ofertados en euskera
FOR3 Favorecer la capacidad de emprendimiento y la empleabilidad de los estudiantes	FOR3.1 Favorecer la realización de actividades que aumenten la empleabilidad de los estudiantes	FOR3.1.1 Realizar acciones formativas que potencien el desarrollo de competencias transversales entre los estudiantes	Nº de acciones que potencian el desarrollo de competencias transversales
	FOR3.2 Implantar acciones que extiendan y potencien el emprendimiento en los estudiantes	FOR3.1.2 Consolidar la realización de prácticas de calidad en todas las enseñanzas	Número de Titulaciones con Sistema de Garantía de Calidad de las Prácticas
		FOR3.2.1 Fomentar la realización de actividades de emprendimiento de carácter interdisciplinar	Nº de TFE Interdisciplinares Nº de Talleres/Encuentros/Seminarios
		FOR3.2.2 Apoyar los proyectos de emprendimiento que surjan entre los estudiantes	Número de proyectos empresariales de estudiantes atendidos

 TABLA 2. CONJUNTO DE ACCIONES QUE DESARROLLAN LOS OBJETIVOS DEL EJE FORMACIÓN

OBJETIVO ESTRATÉGICO	 FOR	 INV	 ENT	 INT	 OyR	 PER
FOR1. Implantar nuevos grados adaptados a la demanda social y racionalizar la oferta de posgrado	FOR1.1.1 Implantar nuevos grados y dobles programaciones que respondan a las demandas sociales y a la posibilidad de atraer a nuevos estudiantes, enmarcados en la oferta global de Iberus. FOR1.2.1 Rediseñar el mapa de las titulaciones de máster y doctorado ofertadas, en un contexto de armonización en el Campus Iberus y alineamiento con la RIS3 de Navarra FOR 1.2.2. Potenciar la oferta de enseñanzas propias ligadas a la demanda					
FOR2. Mejorar la enseñanza integral, de calidad y plurilingüe	FOR2.1.1 Mejorar los procesos de tutorización y de información de estudiantes FOR2.1.2 Desarrollo y adaptación de herramienta de evaluación de competencias FOR2.2.1 Aumentar el número de créditos ofrecidos en inglés FOR2.2.2 Aumentar el número de créditos ofrecidos en euskera		ENT1.1.1. Incentivar los valores de la UPNA, los hábitos de sostenibilidad ambiental, de fomento de la vida saludable, el deporte y consumo responsable ENT1.1.2. Ampliar los programas de igualdad, accesibilidad, inclusión y promoción del voluntariado. ENT1.1.3. Integrar transversalmente en los planes de estudios de la universidad contenidos relacionados con la RSU, de acuerdo con sus objetivos y competencias profesionales. ENT1.1.5. Elaborar la Memoria de Responsabilidad Social Universitaria como instrumento de rendición de cuentas a la sociedad ENT1.2.1. Avanzar en la normalización del euskera mediante el Plan Director del Euskera	INT1.1.2. Estudiar la oferta de créditos adecuada a los estudiantes incoming INT1.1.3. Implantar una oferta académica no oficial para estudiantes extranjeros INT1.1.4. Impulsar la adaptación de estructuras, servicios y procedimientos a las necesidades de la internacionalización INT1.2.1. Reestructurar la red de convenios de movilidad internacional INT1.2.3. Incrementar las ayudas a la movilidad para personas con escasos recursos económicos	OYR1.1.1. Poner en práctica una nueva organización de centros y departamentos más eficiente. OYR2.1.4. Implementar un modelo de calidad en la gestión universitaria OYR4.1.1. Puesta en marcha de un Plan Plurianual de infraestructuras y equipamiento	PER1.1.3. Elaborar un plan integral de acogida para las personas que se incorporan a la comunidad universitaria PER2.1.1. Poner en marcha un plan de dedicación académica (PDA) que reconozca e incentive las diferentes actividades del PDI PER2.1.3. Elaborar e implementar Planes de Formación recogiendo las necesidades específicas del PAS/PDI PER2.1.5. Impulsar medidas para apoyar la carrera académica de los profesores jóvenes PER3.1.2. Articular de figuras contractuales que permitan la atracción y retención de profesores/investigadores de prestigio PER3.1.3. Atraer de estudiantes de posgrado facilitando ayudas predectorales PER 3.1.4. Facilitar becas de matrícula para másteres a estudiantes con expediente excelente
FOR3 Favorecer la capacidad de emprendimiento y la empleabilidad de los estudiantes	FOR3.1.1 Realizar acciones formativas que potencien el desarrollo de competencias transversales entre los estudiantes FOR3.1.2 Consolidar la realización de prácticas de calidad en todas las enseñanzas FOR3.2.1 Fomentar la realización de actividades de emprendimiento de carácter interdisciplinar FOR3.2.2 Apoyar los proyectos de emprendimiento que surjan entre los estudiantes	INV4.1.4. Intensificar la búsqueda de patrocinadores de cátedras de empresa e instituciones		INT1.3.2. Búsqueda de prácticas internacionales alineándolas al tejido empresarial navarro con proyección internacional.		

## 4.4 EJE DE INVESTIGACIÓN

### Introducción

La posición investigadora de la UPNA en el contexto nacional puede considerarse, siempre tenido en cuenta su tamaño relativo, como buena. En particular, si nos centramos en el informe CYD 2014 en el apartado dedicado a los rankings universitarios se puede observar que, en el índice normalizado, la UPNa ocupa el puesto 13 de 59 Universidades. Otro indicador que refleja no solo la alta visibilidad de la producción científica, sino también la capacidad de protagonismo e iniciativa de los investigadores de una institución, es el porcentaje de excelencia con liderazgo del conjunto de la producción; en este índice, la UPNA ocupa el puesto 8 de 59 Universidades. Otro de los parámetros importantes es el porcentaje de revistas del primer cuartil (Q1), donde la UPNA se sitúa en la posición 30 de 59. Esta buena situación se refleja también en los indicadores del ranking ISSUE BBVA (2015), en particular en la dimensión de Innovación y Desarrollo Tecnológico, donde la UPNA ocupa una posición elevada. Lo mismo ocurre si nos fijamos en el ranking U-Multirank, donde la UPNA obtiene una

valoración elevada en el apartado de Transferencia del Conocimiento, gracias al buen desempeño en indicadores como patentes concedidas por estudiante, solicitud de patentes con empresas privadas y publicaciones citadas en patentes. A pesar de ello, hay que señalar que, en este ranking, el área de Investigación recibe una valoración más baja.

En el periodo de vigencia del III Plan Estratégico se han llevado a cabo diversas acciones destacadas en el ámbito de la investigación y la transferencia de conocimiento. En primer lugar, cabe destacar el desarrollo de la normativa de EBT, que ha conducido ya a la declaración de dos empresas como spin-offs de la universidad y la participación en su capital.

También hay que reseñar la creación de la Escuela de Doctorado de Navarra (EDONA) y la puesta en marcha del nuevo modelo de formación doctoral. Por otra parte, se crearon los tres primeros Institutos de Investigación, llamados a ser instrumentos clave para potenciar la investigación multidisciplinar en la UPNA y a mejorar la conexión con el tejido económico más próximo. Estos tres Institutos (ISC, INAMAT e INARBE), a los que se ha añadido un cuarto de reciente creación (IS-FOOD), constituyen, junto con los 105 grupos de investigación censados, los pilares sobre los que la UPNA sustenta sus actividades de investigación y transferencia de

conocimiento.

A todo ello se une también la creación de cátedras institucionales y de empresa, que permiten una colaboración más estrecha y un conocimiento mejor entre la universidad, los financiadores y los empleadores. Entre sus prioridades están la investigación, divulgación, colaboración docente e inserción de estudiantes en el tejido industrial, etc.

## Plan de actuación

En esta situación, es necesario seguir potenciando la actividad investigadora y de transferencia de conocimiento para alcanzar metas mayores que posicen a la UPNA como un centro de referencia regional, nacional e internacional en diversos campos del conocimiento contribuyendo de manera destacada a la estrategia de especialización inteligente de Navarra, en aplicación de la RIS3 impulsada por la Comisión Europea, para lograr una economía inteligente, sostenible e integradora, con altos niveles de empleo, productividad y cohesión social.

En este marco, la economía de la salud se configura como uno de los grandes ejes de transformación económica territorial, al que la UPNA se plantea contribuir participando en el impulso y desarrollo integral de la investigación e innovación biosanitaria en los ámbitos de Navarrabiomed y el Instituto de Investigación Sanitaria de Navarra (IDISNA).

Para ello se han definido los diferentes objetivos estratégicos que se presentan a continuación y que constituyen el plan a desarrollar en los próximos años en el Eje de Investigación.

En la tabla 3 se muestran los objetivos estratégicos, operativos, acciones e indicadores del eje de investigación. La tabla 4 completa la visión del eje, mostrando el conjunto de acciones que contribuyen a alcanzar los objetivos estratégicos de investigación independientemente del eje al que estén adscritas.



 TABLA 3. INVESTIGACIÓN. ACCIONES ENMARCADAS EN EL EJE

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERATIVO	ACCIÓN	INDICADORES
INV1. Consolidar los Institutos de Investigación	INV1.1 Convertir a los Institutos en referentes de la investigación	INV1.1.1 Potenciar la coordinación entre Grupos e Institutos y con Centros y Grupos de Investigación de Iberus para abordar la solicitud de proyectos Europeos	Nº Proyectos europeos Iberus. Recursos obtenidos
		INV1.1.2. Promover la realización de Jornadas Científicas con proyección regional, nacional e Internacional	Nº de Jornadas Científicas con proyección regional, nacional e Internacional Nº de asistentes
INV2. Impulsar a la Universidad en el ámbito biosanitario de Navarra	INV2.1. Promover el desarrollo integral de la investigación biosanitaria de Navarra	INV2.1.1. Mejorar la interrelación con el departamento de salud y el IDISNA para desarrollar la investigación biosanitaria en Navarra	Nº de investigadores UPNA asociados a Navarrabiomed
		INV2.2.1. Favorecer y consolidar la utilización conjunta de estructuras y recursos de investigación con personal del Departamento de Salud	Nº de Grupos de investigación mixtos Nº de proyectos con personal del Departamento de Salud Nº Publicaciones
INV3. Estimular la investigación de excelencia en los ámbitos nacional e internacional	INV3.1 Potenciar la investigación de calidad	INV3.1.1. Apoyar e incentivar la publicación de artículos en las revistas en Q1	% de publicaciones en Q1
		INV3.1.2. Promover el liderazgo en proyectos europeos	Nº Proyectos europeos liderados
	INV3.1.3. Fortalecer la Oficina de Proyectos Europeos		Media cuatrienal del Nº de Proyectos europeos obtenidos Nº de personas trabajando/Nº de solicitudes
		INV3.2.1. Aumentar el número de tesis leídas con la mención internacional	Número de tesis leídas con la mención internacional
INV4. Consolidar a la Universidad como referente en transferencia de conocimiento en Navarra	INV4.1 Promover, especialmente en el marco de la RIS3 de Navarra, el acercamiento de la investigación a las empresas e instituciones	INV4.1.1. Apoyar la implementación de Doctorados Industriales	Nº de doctorados industriales
		INV4.1.2. Impulsar la creación de spin-offs	Nº de spin-offs
		INV4.1.3. Impulsar la oferta de transferencia de la universidad	Nº de contratos Media del número de contratos de transferencia firmados con nuevas empresas Promedio cuatrienal de Recursos Obtenidos por transferencia de conocimiento
		INV4.1.4. Intensificar la búsqueda de patrocinadores de cátedras de empresa e instituciones	Recursos Obtenidos Nº de cátedras
	INV4.2 Mejorar la visibilidad de la investigación en la sociedad	INV4.2.1. Fomentar la realización de actividades de divulgación científica	Nº de actividades Nº de Asistentes

 TABLA 4. CONJUNTO DE ACCIONES QUE DESARROLLAN LOS OBJETIVOS DEL EJE INVESTIGACIÓN

OBJETIVO ESTRÁTÉGICO	FOR	INV	ENT	INT	OyR	PER
INV1. Consolidar los Institutos de Investigación		INV1.1.1 Potenciar la coordinación entre Grupos e Institutos y con Centros y Grupos de Investigación de Iberus para abordar la solicitud de proyectos Europeos INV1.1.2 Promover la realización de Jornadas Científicas con proyección regional, nacional e Internacional			OYR4.1.1 Puesta en marcha de un Plan Plurianual de infraestructuras y equipamiento	PER2.1.1 Poner en marcha un plan de dedicación académica (PDA) que reconozca e incentive las diferentes actividades del PDI PER3.1.1 Aprobar un reglamento de contratación de personal investigador PER3.1.2 Articular de figuras contractuales que permitan la atracción y retención de profesores/investigadores de prestigio
INV2. Impulsar a la Universidad en el ámbito biosanitario de Navarra		INV2.1.1 Mejorar la interrelación con el departamento de salud y el IDISNA para desarrollar la investigación biosanitaria en Navarra INV2.2.1 Favorecer y consolidar la utilización conjunta de estructuras y recursos de investigación con personal del Departamento de Salud				
INV3. Estimular la investigación de excelencia en los ámbitos nacional e internacional		INV3.1.1 Apoyar e incentivar la publicación de artículos en las revistas en Q1 INV3.1.2 Promover el liderazgo en proyectos europeos INV3.1.3 Fortalecer la Oficina de Proyectos Europeos INV3.2.1 Aumentar el número de tesis leídas con la mención internacional		INT1.1.1 Implementar un plan de difusión internacional de la Universidad INT1.1.4 Impulsar la adaptación de estructuras, servicios y procedimientos a las necesidades de la internacionalización INT1.1.5 Incentivar la participación en proyectos Erasmus+ y proyectos de cooperación		PER1.1.3 Elaborar un plan integral de acogida para las personas que se incorporan a la comunidad universitaria
INV4 Consolidar a la Universidad como referente en transferencia de conocimiento en Navarra	FOR 1.2.2 Potenciar la oferta de enseñanzas propias ligadas a la demanda	INV4.1.1 Apoyar la implementación de Doctorados Industriales INV4.1.2 Impulsar la creación de spin-offs INV4.1.3 Impulsar la oferta de transferencia de la universidad INV4.1.4 Intensificar la búsqueda de patrocinadores de cátedras de empresa e instituciones INV4.2.1 Fomentar la realización de actividades de divulgación científica	ENT1.2.2 Potenciar la participación en espacios de divulgación cultural y de opinión, buscando alianzas con entidades e instituciones de interés. ENT2.1.1 Poner en marcha un plan de comunicación hacia la sociedad ENT2.1.2 Elaborar y difundir un manual de identidad corporativa para su utilización por la comunidad universitaria	INT1.3.1 Participación activa en las iniciativas de internacionalización del Gobierno de Navarra INT1.3.2 Búsqueda de prácticas internacionales alineándolas al tejido empresarial navarro con proyección internacional.	OYR3.1.1 Intensificar la búsqueda de patrocinadores privados y públicos para la financiación de las actividades universitarias	



# 4.5 EJE DE ENTORNO

## Introducción

La Responsabilidad Social Universitaria (RSU) engloba diversas actividades y preocupaciones, de índole interna y de proyección a la sociedad. En los últimos años, algunos de estos aspectos han tenido una fuerte restricción económica, otros se han protegido particularmente (discapacidad, atención social, consumo sostenible) y en otros, como Cultura, han sido objeto de un esfuerzo de reorientación y adaptación. No se cuenta con un “Plan” específico de Responsabilidad Social, o con memorias anuales de carácter general, lo cual dificulta la visibilidad de las actividades y proyectos que se desarrollan en este sentido, y que son muchos. El Portal de Transparencia, por otra parte, contribuye de manera decisiva a proyectar a toda la sociedad el retrato de nuestro quehacer universitario y, de este modo, el compromiso con la RSU en la UPNA.

La UPNA cuenta con dos Planes en funcionamiento, el plan de Universidad Saludable y el plan de Igualdad y además, programas consolidados en Cultura, Acción Social y Deportes, algunos con prestigio externo. Así mismo, presenta sinergias y desarrolla actividades conjuntas con otras instituciones y asociaciones en todos estos ámbitos.

Se detectan sin embargo, algunas inercias en proyectos concretos, que recomiendan una nueva reflexión y orientación, un presupuesto vulnerable y falta de definición en cuanto a su alcance, además

del deterioro y/o falta de un aprovechamiento más efectivo de algunas instalaciones universitarias (deportivas, estudio cine, etc.).

Se ha detectado que la saturación del calendario académico, por un lado, y la menor relevancia de los créditos de extensión respecto a la necesidad anterior de créditos de libre configuración, han afectado negativamente a la demanda de actividades culturales en la universidad. La lejanía de ambos campus de los centros urbanos dificulta además la participación en los programas de actividades. Aunque se trabaja habitualmente con otras instituciones y entidades, parece necesario impulsar una mayor implicación en los diferentes foros sociales y culturales del entorno. La universidad debe ser, aparte de un ámbito de formación e investigación, de cultura y de valores sociales, un referente de todo ello para la sociedad navarra.

## Plan de actuación

El plan de acción en el eje de entorno incide en la consolidación de la universidad como un campus socialmente comprometido y en el impulso a su papel cultural, además de trabajar en la imagen de la UPNA en el conjunto de la sociedad navarra y en las relaciones con redes y foros de compromiso social.

En la tabla 5 se muestran los objetivos estratégicos, operativos, acciones e indicadores del eje de entorno. La tabla 6 completa la visión del eje, mostrando el conjunto de acciones que contribuyen a alcanzar los objetivos estratégicos de entorno independientemente del eje al que estén adscritas.

 TABLA 5. ENTORNO. ACCIONES ENMARCADAS EN EL EJE

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERATIVO	ACCIÓN	INDICADORES
ENT1. Definir y desarrollar una política integral de Responsabilidad Social Universitaria y aumentar la interacción con el entorno social	ENT1.1 Consolidar la universidad como un campus socialmente comprometido	ENT1.1.1. Incentivar los valores de la UPNA, los hábitos de sostenibilidad ambiental, de fomento de la vida saludable, el deporte y consumo responsable	Nº de acciones responsables, saludables, y deportivas de la comunidad universitaria Resultados en hábitos de alimentación y deportivos de la comunidad universitaria
		ENT1.1.2. Ampliar los programas de igualdad, accesibilidad, inclusión y promoción del voluntariado.	Nº de personas atendidas
		ENT1.1.3. Integrar transversalmente en los planes de estudios de la universidad contenidos relacionados con la RSU, de acuerdo con sus objetivos y competencias profesionales.	Nº de créditos
		ENT1.1.4. Elaborar un plan de actuación para la eficiencia energética y la sostenibilidad ambiental	Nº de acciones
		ENT1.1.5. Elaborar la Memoria de Responsabilidad Social Universitaria como instrumento de rendición de cuentas a la sociedad	Sí/No
	ENT1.2 Consolidar la universidad como referente cultural	ENT1.2.1. Avanzar en la normalización del euskera mediante el Plan Director del Euskera	Sí/No
		ENT1.2.2. Potenciar la participación en espacios de divulgación cultural y de opinión, buscando alianzas con entidades e instituciones de interés.	Nº de acciones
		ENT1.2.3. Desarrollar el papel de la universidad como foro artístico-cultural	Nº de acciones
ENT2. Impulsar la imagen de la UPNA en el conjunto de la sociedad navarra	ENT2.1 Mejorar la percepción social de la UPNA	ENT2.1.1. Poner en marcha un plan de comunicación hacia la sociedad	Nivel de importancia asignado por la Sociedad a la Universidad para Navarra
		ENT2.1.2. Elaborar y difundir un manual de identidad corporativa para su utilización por la comunidad universitaria	Grado de implantación del programa de acción en comunicación integral
		ENT2.1.3. Impulsar una sede en el centro de la ciudad	Sí/no
	ENT2.2 Aumentar la participación de la universidad en redes y foros vinculados a su compromiso social	ENT2.2. 1 Aumentar las redes del conjunto de la comunidad universitaria	Mapa de redes Número de redes
		ENT2.2.2 Redefinir el programa A3U y ampliar el número de asociados	Nº de Alumni Nº Amigos

 TABLA 6. CONJUNTO DE ACCIONES QUE DESARROLLAN LOS OBJETIVOS DEL EJE ENTORNO

OBJETIVO ESTRÁTÉGICO	FOR	INV	ENT	INT	OyR	PER
ENT1. Definir y desarrollar una política integral de Responsabilidad Social Universitaria y aumentar la interacción con el entorno social	<p>FOR1.1.1 Implantar nuevos grados y dobles programaciones que respondan a las demandas sociales y a la posibilidad de atraer a nuevos estudiantes, enmarcados en la oferta global de Iberus.</p> <p>FOR1.2.1 Rediseñar el mapa de las titulaciones de máster y doctorado ofertadas, en un contexto de armonización en el Campus Iberus y alineamiento con la RIS3 de Navarra</p> <p>FOR1.2.2. Potenciar la oferta de enseñanzas propias ligadas a la demanda</p>	<p>INV2.1.1 Mejorar la interrelación con el departamento de salud y el IDISNA para desarrollar la investigación biosanitaria en Navarra</p> <p>INV4.1.2. Impulsar la creación de spin-offs</p> <p>INV4.1.3. Impulsar la oferta de transferencia de la universidad</p> <p>INV4.1.4. Intensificar la búsqueda de patrocinadores de cátedras de empresa e instituciones</p> <p>INV4.2.1. Fomentar la realización de actividades de divulgación científica</p>	<p>ENT1.1.1. Incentivar los valores de la UPNA, los hábitos de sostenibilidad ambiental, de fomento de la vida saludable, el deporte y consumo responsable</p> <p>ENT1.1.2. Ampliar los programas de igualdad, accesibilidad, inclusión y promoción del voluntariado</p> <p>ENT1.1.3. Integrar transversalmente en los planes de estudios de la universidad contenidos relacionados con la RSU, de acuerdo con sus objetivos y competencias profesionales.</p> <p>ENT1.1.4. Elaborar un plan de actuación para la eficiencia energética y la sostenibilidad ambiental</p> <p>ENT1.1.5. Elaborar la Memoria de Responsabilidad Social Universitaria como instrumento de rendición de cuentas a la sociedad</p> <p>ENT1.2.1. Avanzar en la normalización del euskera mediante el Plan Director del Euskera</p> <p>ENT1.2.2. Potenciar la participación en espacios de divulgación cultural y de opinión, buscando alianzas con entidades e instituciones de interés.</p> <p>ENT1.2.3. Desarrollar el papel de la universidad como foro artístico-cultural</p>	<p>INT1.1.5. Incentivar la participación en proyectos Erasmus+ y proyectos de cooperación</p> <p>INT1.3.1. Participación activa en las iniciativas de internacionalización del Gobierno de Navarra</p> <p>INT1.3.2. Búsqueda de prácticas internacionales alineándolas al tejido empresarial navarro con proyección internacional</p>		<p>PER2.1.1. Poner en marcha un plan de dedicación académica (PDA) que reconozca e incentive las diferentes actividades del PDI</p> <p>PER2.1.2. Definir un plan de desarrollo y carrera del personal de servicios que reconozca e incentive las diferentes actividades del PAS</p> <p>PER2.1.4. Establecer un reconocimiento a las personas del PAS que hayan contribuido de manera notable a la mejora en la calidad en la prestación de los servicios</p> <p>PER2.1.5. Impulsar medidas para apoyar la carrera académica de los profesores jóvenes</p>
ENT2. Impulsar la imagen de la UPNA en el conjunto de la sociedad navarra			<p>ENT2.1.1. Poner en marcha un plan de comunicación hacia la sociedad</p> <p>ENT2.1.2. Elaborar y difundir un manual de identidad corporativa para su utilización por la comunidad universitaria</p> <p>ENT2.1.3. Impulsar una sede en el centro de la ciudad</p> <p>ENT2.2.1 Aumentar las redes del conjunto de la comunidad universitaria</p> <p>ENT2.2.2 Redefinir el programa A3U y ampliar el número de asociados</p>			<p>PER1.1.1. Poner en marcha un plan de comunicación interna</p> <p>PER1.1.2. Elaborar y difundir un manual de buenas prácticas de comunicación</p> <p>PER1.1.3. Elaborar un plan integral de acogida para las personas que se incorporan a la comunidad universitaria</p>

## 4.6 EJE DE INTERNACIONALIZACIÓN

### Introducción

En general puede decirse que en los últimos años ha sido posible avanzar significativamente la internacionalización de la UPNA. Quizás el aspecto más destacable ha sido la puesta en marcha de diferentes estructuras permanentes y que inciden en casi todos los objetivos del mismo y, en definitiva, en la internacionalización de la Universidad como institución. Destacan en este sentido la Comisión de Internacionalización de la Universidad, llamada a tener un papel preponderante en la planificación y ejecución de la internacionalización de la UPNA; la figura de vicedecanatos o subdirecciones de internacionalización en todos los centros; la creación del Grupo Coordinador de la Cooperación Universitaria al Desarrollo (CUD) de la Universidad; de los grupos de CUD; y de un puesto de coordinador de la enseñanza de español de estudiantes internacionales.

La oferta en inglés está bastante consolidada y la comunidad universitaria ha asumido que la estrategia de internacionalización es vital y transversal en la universidad. La red de convenios está en constante ampliación, aunque se

enfrenta a dificultades relacionadas con el tamaño o con la exigencia de determinadas acreditaciones. El saldo de estudiantes enviados/recibidos sigue siendo negativo, aproximadamente 2 estudiantes out por cada estudiante in contrariamente a la media en la universidad pública española.

En el ranking U-Multirank el área de Internacionalización aparece posicionada por debajo de la media del conjunto de las áreas de la Universidad, como consecuencia de sus bajos resultados en los indicadores de Titulaciones ofrecidas en un idioma extranjero y PDI extranjero.

### Plan de actuación

El plan de acción en el eje de internacionalización pretender progresar en esta área trabajando, por un lado, en la proyección de la universidad a nivel internacional, por otro lado en aumentar la movilidad de estudiantes y personal y, por último, alineando la estrategia de la internacionalización de la universidad con la de la Comunidad Foral de Navarra.

En la tabla 7 se muestra el objetivo estratégico, los objetivos operativos y las acciones e indicadores del eje de internacionalización. La tabla 8 completa la visión del eje, mostrando el conjunto de acciones que contribuyen a alcanzar los objetivos estratégicos de internacionalización independientemente del eje al que estén adscritas.

 TABLA 7. INTERNACIONALIZACIÓN. ACCIONES ENMARCADAS EN EL EJE

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERATIVO	ACCIÓN	INDICADORES
INT1. Promover la cultura de internacionalización	INT1.1. Mejorar la proyección de la Universidad en el ámbito internacional	INT1.1.1. Implementar un plan de difusión internacional de la Universidad	Sí/No
		INT1.1.2. Estudiar la oferta de créditos adecuada a los estudiantes incoming	Número de créditos
		INT1.1.3. Implantar una oferta académica no oficial para estudiantes extranjeros	Número de actividades
		INT1.1.4. Impulsar la adaptación de estructuras, servicios y procedimientos a las necesidades de la internacionalización	Sí/No
		INT1.1.5. Incentivar la participación en proyectos Erasmus+ y proyectos de cooperación	Nº acumulado de proyectos Erasmus+ Nº proyectos de cooperación
	INT1.2. Aumentar la movilidad internacional del PDI, PAS y estudiantes	INT1.2.1. Reestructurar la red de convenios de movilidad internacional	% de ocupación de plazas ofertadas % de estudiantes egresados que han realizado movilidad internacional Nº de estudiantes recibidos en movilidad internacional
		INT1.2.2. Aumentar los convenios para la movilidad predoctoral	Número de convenios
		INT1.2.3. Incrementar las ayudas a la movilidad para personas con escasos recursos económicos	Número de beneficiarios; Importe total concedido
	INT1.3. Cooperar con la estrategia en internacionalización de la Comunidad Foral de Navarra	INT1.3.1. Participación activa en las iniciativas de internacionalización del Gobierno de Navarra	Número de iniciativas
		INT1.3.2. Búsqueda de prácticas internacionales alineándolas al tejido empresarial navarro con proyección internacional	Número de prácticas internacionales

TABLA 8. CONJUNTO DE ACCIONES QUE DESARROLLAN LOS OBJETIVOS DEL EJE INTERNACIONALIZACIÓN

OBJETIVO ESTRÁTÉGICO	FOR	INV	ENT	INT	OyR	PER
INT1. Promover la cultura de internacionalización.	FOR 2.2.1. Aumentar el número de créditos ofertados en inglés	INV1.1.1 Potenciar la coordinación entre Grupos e Institutos y con Centros y Grupos de Investigación de Iberus para abordar la solicitud de proyectos Europeos INV1.1.2. Promover la realización de Jornadas Científicas con proyección regional, nacional e Internacional INV3.1.1. Apoyar e incentivar la publicación de artículos en las revistas en Q1 INV3.1.2. Promover el liderazgo en proyectos europeos INV3.1.3. Fortalecer la Oficina de Proyectos Europeos INV3.2.1. Aumentar el número de tesis leídas con la mención internacional		INT1.1.1. Implementar un plan de difusión internacional de la Universidad INT1.1.2. Estudiar la oferta de créditos adecuada a los estudiantes incoming INT1.1.3. Implantar una oferta académica no oficial para estudiantes extranjeros INT1.1.4. Impulsar la adaptación de estructuras, servicios y procedimientos a las necesidades de la internacionalización INT1.1.5. Incentivar la participación en proyectos Erasmus+ y proyectos de cooperación INT1.2.1. Reestructurar la red de convenios de movilidad internacional INT1.2.2. Aumentar los convenios para la movilidad predoctoral INT1.2.3. Incrementar las ayudas a la movilidad para personas con escasos recursos económicos INT1.3.1. Participación activa en las iniciativas de internacionalización del Gobierno de Navarra INT1.3.2. Búsqueda de prácticas internacionales alineándolas al tejido empresarial navarro con proyección internacional		PER 1.1.3. Dotarse de plan integral de acogida para las personas que se incorporan a la comunidad universitaria PER2.1.1. Poner en marcha un plan de dedicación académica (PDA) que reconozca e incentive las diferentes actividades del PDI PER3.1.1. Aprobar un reglamento de contratación de personal investigador PER3.1.2. Articular de figuras contractuales que permitan la atracción y retención de profesores/investigadores de prestigio

## 4.7 EJE DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS

### Introducción

Como se señala en el Informe Final del III Plan Estratégico "..., considerando la capacidad de gasto no afecto que en estos años ha tenido la Universidad, ..., mediante la comparación de los años 2011 a 2014 con el año 2010, se ha registrado una reducción de ingresos de 25,5 millones de euros". El esfuerzo público por alumno ha disminuido en mayor medida que la media en las universidades públicas españolas, con una caída del 22,69% entre 2008 y 2013 (Fuente: Informe CRUE 2015). Además, como se señala en la memoria 2014 del Consejo Social, la ausencia de un marco estable de financiación laстра el establecimiento de líneas estratégicas a medio plazo.

El porcentaje de ingresos que se obtiene de fuentes ajenas a la financiación de la Comunidad Foral y el cobro de precios públicos, aunque se incentive con programas como el mecenazgo, es escaso,

12,1% del total en el trienio 2012-2014, correspondiendo el 7,6% del total a la financiación finalista obtenida para las actividades de investigación y transferencia.

Sin embargo, la posición financiera de la UPNA se ha mantenido más fuerte que en otras universidades públicas españolas, con un nivel de endeudamiento mucho menor. Por ejemplo, el peso de los gastos financieros en el presupuesto 2013 fue del 0,02% mientras que la media en las universidades públicas presenciales fue del 0,68% (Informe CRUE 2015).

La inversión en infraestructuras se ha visto fuertemente afectada por esta situación. Las restricciones presupuestarias han impedido plantear seriamente el desarrollo de un plan para la adquisición y renovación de grandes equipos de investigación, lo cual genera grandes dificultades a la actividad investigadora. El porcentaje de gasto dedicado a inversiones reales ha caído desde el 10% en 2009 al 5,4% en 2014. Así mismo, las instalaciones generales se han visto también afectadas por las restricciones presupuestarias.

En cuanto a la organización y los procesos, los resultados del III Plan estratégico en esta área muestran avances en el desarrollo de la Administración Electrónica y resultados positivos en el ámbito de la calidad en el que destacan como hito principal la puesta en marcha

de la Comisión de Calidad y el impulso a las Comisiones de Garantía de Calidad de los Centros, además de la coordinación de todas las actividades asociadas. Sin embargo, es necesario progresar en la mejora de la gestión y su articulación con los ámbitos de responsabilidad del equipo rectoral.

La Fundación Universidad Sociedad cumple un gran papel en la prestación de un servicio profesional en algunas áreas. Aspectos como el Centro Superior de Idiomas distinguen a la UPNA de otras universidades públicas. No obstante, habría que reforzar el alineamiento de las estrategias de la Fundación y la UPNA.

Así mismo, la pertenencia al Campus de Excelencia Campus Iberus proporciona sinergias y economías de escala y la pertenencia al G9 potencia la buena

interrelación con otras universidades.

## Plan de actuación

El plan de acción en el eje de organización y recursos tiene en cuatro líneas de trabajo distintas: la racionalización de la organización, la implantación de herramientas de mejora en la gestión, la diversificación de fuentes de financiación y, por último, la modernización de infraestructuras y equipamiento.

En la tabla 9 se muestran los objetivos estratégicos, operativos, acciones e indicadores del eje de organización y recursos. La tabla 10 completa la visión del eje, mostrando el conjunto de acciones que contribuyen a alcanzar los objetivos estratégicos de organización y recursos independientemente del eje al que estén adscritas.



 TABLA 9. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS. ACCIONES ENMARCADAS EN EL EJE

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERATIVO	ACCIÓN	INDICADORES
OyR1. Racionalizar la organización académica y de los servicios	OYR1.1 Dotar a la UPNA de una organización más racional	OYR1.1.1. Poner en práctica una nueva organización de centros y departamentos más eficiente.	Sí/No
		OYR1.1.2. Estudiar las cargas de trabajo de las unidades y poner en práctica una nueva organización de los servicios.	Sí/No
OyR2. Incrementar y potenciar la cultura de mejora continua en la gestión	OYR2.1 Establecer e implementar herramientas de mejora de la gestión	OYR2.1.1. Desarrollar la Contabilidad Analítica para apoyar la gestión y la rendición de cuentas	Nº de informes normalizados
		OYR2.1.2. Impulsar la Administración Electrónica para optimizar los procesos	Nº de procedimientos íntegramente electrónicos. Nº de servicios íntegramente electrónicos
		OYR2.1.3. Completar el diseño de cartas de servicio y catálogos de procedimientos	Número de cartas de servicio Nº de fichas de procedimientos completas en el catálogo de la sede electrónica Nivel de la calidad de los servicios percibido por los usuarios
		OYR2.1.4. Implementar un modelo de calidad en la gestión universitaria	Nº de asistentes a cursos de calidad de los servicios
OyR3. Obtener financiación de nuevas fuentes	OYR3.1 Mejorar la capacidad financiera de la universidad y diversificar sus fuentes de financiación	OYR3.1.1. Intensificar la búsqueda de patrocinadores privados y públicos para la financiación de las actividades universitarias	Total de recursos obtenidos
OyR4. Modernizar las infraestructuras y el equipamiento	OYR4.1 Realizar una renovación gradual de las infraestructuras y el equipamiento	OYR4.1.1. Puesta en marcha de un Plan Plurianual de infraestructuras y equipamiento	Inversión realizada
	OYR4.2 Definir las áreas de expansión territorial y desarrollo de la UPNA	OYR4.2.1. Redefinir el PSIS de la UPNA con las Administraciones Públicas implicadas	Sí/no

 TABLA 10. CONJUNTO DE ACCIONES QUE DESARROLLAN LOS OBJETIVOS DEL EJE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS

OBJETIVO ESTRÁTÉGICO	FOR	INV	ENT	INT	OyR	PER
OyR1. Racionalizar la organización académica y de los servicios					OYR1.1.1. Poner en práctica una nueva organización de centros y departamentos más eficiente. OYR1.1.2. Estudiar las cargas de trabajo de las unidades y poner en práctica una nueva organización de los servicios.	
OyR2. Incrementar y potenciar la cultura de mejora continua en la gestión			ENT1.1.4. Elaborar un plan de actuación para la eficiencia energética y la sostenibilidad ambiental		OYR2.1.1. Desarrollar la Contabilidad Analítica para apoyar la gestión y la rendición de cuentas OYR2.1.2. Impulsar la Administración Electrónica para optimizar los procesos. OYR2.1.3. Completar el diseño de cartas de servicio y catálogos de procedimientos OYR2.1.4. Implementar un modelo de calidad en la gestión universitaria	PER2.1.3. Elaborar e implementar Planes de Formación recogiendo las necesidades específicas del PAS/PDI PER2.1.4. Establecer un reconocimiento a las personas del PAS que hayan contribuido de manera notable a la mejora en la calidad en la prestación de los servicios
OyR3. Obtener financiación de nuevas fuentes	FOR 1.2.2. Potenciar la oferta de enseñanzas propias ligadas a la demanda	INV3.1.2. Promover el liderazgo en proyectos europeos INV3.1.3. Fortalecer la Oficina de Proyectos Europeos INV4.1.2. Impulsar la creación de spin-offs INV4.1.3. Impulsar la oferta de transferencia de la universidad INV4.1.4. Intensificar la búsqueda de patrocinadores de cátedras de empresa e instituciones		INT1.1.5. Incentivar la participación en proyectos Erasmus+ y proyectos de cooperación	OYR3.1.1. Intensificar la búsqueda de patrocinadores privados y públicos para la financiación de las actividades universitarias	
OyR4. Modernizar las infraestructuras y el equipamiento					OYR4.1.1. Puesta en marcha de un Plan Plurianual de infraestructuras y equipamiento OYR4.2.1. Redefinir el PSIS de la UPNA con las Administraciones Públicas implicadas	

## 4.8 EJE DE PERSONAS

### Introducción

La comunidad universitaria está formada por 9.500 personas aproximadamente. En 2015, el número de trabajadores de la UPNA es 1.321 personas (PDI, PAS y personal investigador) y el número de estudiantes es de 8.156.

Por otra parte, existen ya más de 30.000 egresados, muchos de ellos presentes en la sociedad de Navarra, trabajando en puestos de responsabilidad, tanto en organizaciones públicas como privadas.

Se trata de una universidad pequeña, la sexta universidad pública menor en tamaño por número de trabajadores y una universidad joven si atendemos a la edad media total entre el personal de 48 años por 50 años de media nacional. Ahora bien, si atendemos al indicador del personal con menos de 35 años la situación del PAS con el 2,0% queda muy por debajo de la media estatal. Se observa, por tanto, una marcada tendencia al aumento de la edad media en los últimos años como consecuencia de la paralización en las contrataciones y la dificultad de incorporación de nuevos investigadores.

Asimismo, destaca el reducido porcentaje del PDI estable, funcionario o contratado con carácter indefinido, 47,4%, lo que la sitúa en los últimos lugares del conjunto

de las universidades públicas presenciales. Ello es consecuencia de las serias dificultades para la promoción, por lo que parte del personal ve truncada la posibilidad de progreso en su carrera académica.

Por otra parte, se percibe por un lado, un bajo sentimiento de pertenencia a la institución y, por otro, un cierto aislamiento y desconexión entre los distintos colectivos que forman parte de la comunidad. Se constata, asimismo, la necesidad de mejorar la capacitación y formación del personal de la Universidad.

Con respecto a los estudiantes, se observa un escaso interés por la participación en una vida universitaria más rica y poca participación en general en la universidad. Además, el grado de atracción de estudiantes es relativamente bajo (Ranking CYD 2015). El programa A3U está ayudando a mejorar la vinculación con los egresados, pero aún hay gran margen de mejora en esta área.

### Plan de actuación

Dada esta situación de partida, el plan de actuación en el eje de personas promueve una mayor cohesión de la comunidad universitaria, incidiendo en los elementos que permitan una relación más estrecha y más humana, una comunicación más fluida y eficaz y mayor posibilidad de ejercer la creatividad e iniciativa individuales.

En la tabla 11 se muestran los objetivos estratégicos, operativos, acciones e indicadores del eje de personas. La tabla 12 completa la visión del eje, mostrando el conjunto de acciones que contribuyen a alcanzar los objetivos estratégicos de personas independientemente del eje al que estén adscritas.



TABLA 11. PERSONAS. ACCIONES ENMARCADAS EN EL EJE

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERATIVO	ACCIÓN	INDICADORES
PER1. Impulsar la motivación, el compromiso y la cohesión de la comunidad universitaria	PER 1.1 Mejorar la comunicación en la comunidad universitaria	PER1.1.1. Poner en marcha un plan de comunicación interna	Grado de implantación del programa de acción en comunicación integral
		PER1.1.2. Elaborar y difundir un manual de buenas prácticas de comunicación	Nº de buenas prácticas aplicadas
		PER1.1.3. Elaborar un plan integral de acogida para las personas que se incorporan a la comunidad universitaria	% de personas que se incorporan a la Universidad acogidas al amparo del Plan
	PER 1.2 Mejorar la participación a todos los niveles en la toma de decisiones en la Universidad	PER1.2.1. Potenciar la formación de todos los miembros de los órganos de representación	Nº de acciones formativas
		PER1.2.2. Favorecer el acceso a la información, así como la intercomunicación entre colectivos y unidades	Nº de proyectos conjuntos desarrollados
	PER2. Desarrollar las capacidades docentes, investigadoras, directivas y de gestión de la comunidad universitaria	PER2.1. Favorecer la cualificación y la carrera profesional y académica en la organización	Encuesta satisfacción laboral PDI
		PER2.1.1. Poner en marcha un plan de dedicación académica (PDA) que reconozca e incentive las diferentes actividades del PDI	Encuesta satisfacción laboral PAS
		PER2.1.2. Definir un plan de desarrollo y carrera del personal de servicios que reconozca e incentive las diferentes actividades del PAS	Encuesta satisfacción laboral PAS
		PER2.1.3. Elaborar e implementar Planes de Formación recogiendo las necesidades específicas del PAS/PDI	Nº de acciones formativas solicitadas por los Departamentos y Servicios
		PER2.1.4. Establecer un reconocimiento a las personas del PAS que hayan contribuido de manera notable a la mejora en la calidad en la prestación de los servicios	Nº de Actividades reconocidas
		PER2.1.5. Impulsar medidas para apoyar la carrera académica de los profesores jóvenes	Nº de Ayudantes Doctores
PER3. Retener y captar talento	PER3.1. Mejorar la captación de talento	PER3.1.1. Aprobar un reglamento de contratación de personal investigador	Nº de investigadores contratados
		PER3.1.2. Articular de figuras contractuales que permitan la atracción y retención de profesores/investigadores de prestigio	Nº de profesores contratados en base a nuevas figuras
		PER3.1.3. Atraer de estudiantes de posgrado facilitando ayudas predoctorales	Nº de estudiantes de posgrado con ayudas predoctorales
		PER3.1.4. Facilitar becas de matrícula para másteres a estudiantes con expediente excelente	Nº de estudiantes de máster becados por curso



TABLA 12. CONJUNTO DE ACCIONES QUE DESARROLLAN LOS OBJETIVOS DEL EJE DE PERSONAS

OBJETIVO ESTRÁTÉGICO	FOR	INV	ENT	INT	OyR	PER
PER1. Impulsar la motivación, el compromiso y la cohesión de la comunidad universitaria	FOR2.1.1 Mejorar los procesos de tutorización y de información de estudiantes  FOR.3.2.1 Fomentar la realización de actividades de emprendimiento de carácter interdisciplinar	INV1.1.1 Potenciar la coordinación entre Grupos e Institutos y con Centros y Grupos de Investigación de Iberus para abordar la solicitud de proyectos Europeos	ENT1.1.1. Incentivar los valores de la UPNA, los hábitos de sostenibilidad ambiental, de fomento de la vida saludable, el deporte y consumo responsable  ENT1.1.2. Ampliar los programas de igualdad, accesibilidad, inclusión y promoción del voluntariado.  ENT1.1.3. Elaborar la Memoria de Responsabilidad Social Universitaria como instrumento de rendición de cuentas a la sociedad  ENT1.2.1. Avanzar en la normalización del euskera mediante el Plan Director del Euskera  ENT1.2.2. Potenciar la participación en espacios de divulgación cultural y de opinión, buscando alianzas con entidades e instituciones de interés.  ENT1.2.3. Desarrollar el papel de la universidad como foro artístico-cultural  ENT2.2.2 Redefinir el programa A3U y ampliar el número de asociados		OYR2.1.4. Implementar un modelo de calidad en la gestión universitaria	PER1.1.1. Poner en marcha un plan de comunicación interna  PER1.1.2. Elaborar y difundir un manual de buenas prácticas de comunicación  PER1.1.3. Elaborar un plan integral de acogida para las personas que se incorporan a la comunidad universitaria  PER1.2.1. Potenciar la formación de todos los miembros de los órganos de representación  PER1.2.2. Favorecer el acceso a la información, así como la intercomunicación entre colectivos y unidades
PER2. Desarrollar las capacidades docentes, investigadoras, directivas y de gestión de la comunidad universitaria						PER2.1.1. Poner en marcha un plan de dedicación académica (PDA) que reconozca e incentive las diferentes actividades del PDI  PER2.1.2. Definir un plan de desarrollo y carrera del personal de servicios que reconozca e incentive las diferentes actividades del PAS  PER2.1.3. Elaborar e implementar Planes de Formación recogiendo las necesidades específicas del PAS/PDI  PER2.1.4. Establecer un reconocimiento a las personas del PAS que hayan contribuido de manera notable a la mejora en la calidad en la prestación de los servicios  PER2.1.5. Impulsar medidas para apoyar la carrera académica de los profesores jóvenes
PER3. Retener y captar talento						PER3.1.1. Aprobar un reglamento de contratación de personal investigador  PER3.1.2. Articular de figuras contractuales que permitan la atracción y retención de profesores/investigadores de prestigio  PER3.1.3. Atraer de estudiantes de posgrado facilitando ayudas predoctorales  PER3.1.4. Facilitar becas de matrícula para másteres a estudiantes con expediente excelente



# CUADRO DE MANDO

# 5.1 EL CUADRO DE MANDO

A continuación se recoge un Cuadro de Mando Integral con los indicadores más significativos de cada eje, al objeto de permitir el seguimiento y la verificación anual del grado de cumplimiento de los objetivos y metas propuestos, lo que servirá para facilitar la transparencia y la rendición de cuentas de la gestión del Plan Estratégico.

TABLA 13. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

EJE ESTRÁTÉGICO	INDICADOR	VALOR ACTUAL	META 2019
FOR	Nº de estudiantes de nuevo ingreso matriculados en su primera opción	89%	91%
	Tasa de abandono	15%	13%
	Número de créditos ofertados en inglés	1.403	1.754
	Número de créditos ofertados en euskera	1.278	1.488
INV	%publicaciones en Q1	51%	56%
	Media cuatranual del Nº de Proyectos europeos obtenidos	5	13
	Promedio cuatranual de Recursos Obtenidos por transferencia de conocimiento	1.495.729€	2.000.000€
	Media del número de contratos de transferencia firmados con nuevas empresas	40	55
ENT	Nº de acciones responsables, saludables, y deportivas de la comunidad universitaria	117	129
	Nº de acciones artístico-culturales organizadas	54	59
	Mapa de redes y número de las mismas	39	47
INT	Nº acumulado de proyectos Erasmus+	4	11
	% de estudiantes egresados que han realizado movilidad internacional	20%	26%
	Nº de estudiantes recibidos en movilidad internacional	211	232
	Número de prácticas internacionales	62	80
OyR	Nº de fichas de procedimientos completas en el catálogo de la sede electrónica	65	125
	Nº de cartas de servicio	5	20
	Total de recursos obtenidos de patrocinadores públicos y privados	1.320.519€	1.600.000€
PER	% de personas que se incorporan a la Universidad al amparo del Plan de Acogida	0%	100%
	Nº de acciones formativas solicitadas por los Departamentos y Servicios	31	38
	Nº de profesores contratados en base a nuevas figuras	0	10
	Nº de estudiantes de máster becados por curso	0	20



## ANEXOS



# ANEXO I. Metodología

## AI.1 Descripción

Este documento es el resultado de un proceso de diseño y planificación dirigido por el equipo rectoral como Equipo Director del Plan, que ha contado con el apoyo de un Comité Ejecutivo integrado por el Vicerrector de Economía, Planificación y Profesorado; el Gerente; el Vicegerente de Asuntos Económicos y Programación y la Directora de Área de Planificación Estratégica.

Para facilitar la participación social se ha contado con la colaboración del Consejo Social, a través de la Comisión Mixta Comité Ejecutivo-Consejo Social de la que han formado parte el Presidente del Consejo Social, el Secretario del Consejo Social y el Presidente de la Comisión Económico-Financiera del Consejo Social.

El proceso de elaboración se ha desarrollado en tres fases sucesivas: la primera de ellas ha estado dedicada a la elaboración de las Bases Estratégicas, la segunda a la redacción del Plan de Acción

y la tercera a la consulta del conjunto de la comunidad universitaria y la sociedad en general.

El objetivo de la primera fase ha sido preparar una propuesta de Bases Estratégicas del Plan para facilitar su debate. Para ello, se ha trabajado en el planteamiento de la misión, visión y valores del futuro Plan Estratégico, así como sobre el diagnóstico de la situación (análisis DAFO), los objetivos y los ejes estratégicos que vertebrarán el Plan.

Esta propuesta de Bases Estratégicas fue sometida a consulta de los diferentes grupos de interés: Centros, Departamentos, EDONA, Servicios administrativos, Representantes del personal, Consejo de estudiantes, Comisión de Internacionalización, Comisión de Investigación y Panel de expertos externos. Fueron invitados a participar un total 97 miembros de la

comunidad universitaria y 11 expertos externos, que en primer lugar pudieron contestar a formulario electrónico de valoración de la propuesta y posteriormente, participaron en 7 sesiones de trabajo realizadas entre el 23 y el 27 de noviembre de 2015.

En la segunda fase se han desarrollado las actuaciones necesarias para partiendo de las Bases Estratégicas dotar de contenido cada uno de los ejes estratégicos, estableciendo para cada uno de ellos los objetivos operativos, las acciones a desarrollar y los indicadores que permitirán medir el grado de cumplimiento de estos objetivos configurando el documento del Plan que se somete a exposición pública.

Para ello, se ha articulado un proceso de participación consistente en configurar Comisiones de trabajo para cada eje estratégico en el que han participado representantes de los diferentes grupos de la comunidad universitaria así como expertos externos, que han trabajado a partir de una primera propuesta realizada por el Equipo Director

del Plan. Entre el 8 y el 13 de febrero se mantuvieron seis sesiones de discusión para cada uno de estos ejes.

En la tercera fase, se ha habilitado una plataforma web de recogida de aportaciones. Esta plataforma ha estado activa entre el 9 y el 23 de marzo. Durante este periodo, se han recogido un total de 37 propuestas, el 19% procedentes de estudiantes, el 22% del PDI, el 35% del PAS y el 24% de otros miembros de la sociedad.

Así mismo, con el fin de incentivar la difusión de este proceso entre la comunidad universitaria, el 19 de febrero se convocó un concurso para la elección del lema del IV Plan Estratégico. En este concurso, con una dotación económica de 600€ para el primer premio y 300€ para el segundo, se han recibido un total de 126 propuestas, un 10,3% procedentes del PDI, un 4% procedentes de Alumni, un 61,1% procedentes de estudiantes y un 24,6% procedentes del PAS.

El detalle de los Equipos y Comisiones de trabajo en las fases I y II se recoge a continuación.

# AI.2 Composición grupos de interés Fase I

<b>FASE I. CENTROS Y DEPARTAMENTOS</b>	
Equipo Director	Carmen Jarén Ceballos
Equipo Director	Manuel Rapún Gárate
Comité Ejecutivo	Mónica Cortiñas Ugalde
Automática y Computación	José Basilio Galván Herrera
Ciencias de la Salud	Mikel Izquierdo Redín
Ciencias del Medio Natural	Francisco Javier Arricibita Videgáin
Derecho Privado	Rafael Lara González
Derecho Público	Martín María Rázquin Lizarraga
Economía	José Enrique Galdón Sánchez
Estadística e Investigación Operativa	José Antonio Moler Cuiral
Filología y didáctica de la Lengua	Juan José Zubiri Lujambio
Física	Cristina Gómez Polo
Geografía e Historia	Ángel García Sanz
Gestión de Empresas	José Alberto Bayo Moriones
Ingeniería Eléctrica y Electrónica	Francisco Falcone Lanas
Ingeniería Matemática e Informática	Alberto Córdoba Izaguirre
Ingeniería Mecánica, Energética y de Materiales	Pedro M. Diéguez Elizondo
Matemáticas	Camino Leránoz Istúriz
Producción Agraria	Jesús Murillo Martínez
Proyectos e Ingeniería Rural	Marta Benito Amurrio
Psicología y Pedagogía	Javier Fernández Montalvo
Química Aplicada	Luis Gandía Pascual
Sociología	Juan Mª Sánchez Prieto
Tecnología de Alimentos	Juan Ignacio Maté Caballero
Trabajo Social	Mª Jesús Úriz Pemán

<b>FASE I. REPRESENTANTES PERSONAL</b>	
Equipo Director	Manuel Rapún Gárate
Equipo Director	Pello Irujo Amezaga
Junta del PDI	Francisco Javier Blázquez
Junta del PDI	Pablo Archel Doménech
Junta del PDI	Enrique Galarza Prieto
Junta del PDI	José María Aizpurúa Agirre
Comité de Empresa	María Henar Urmeneta Martín-Calero
Comité de Empresa	Ander Pascual Áriz
Comité de Empresa	Francisco Javier Fernández Fernández
Comité de Empresa	Ernesto Manuel Pérez Esain
Junta del PAS	Iñaki Urtasun Garraza
Junta del PAS	Nieves Fernández Garayalde
Junta del PAS	Augusto Paredes Antón

<b>FASE I. ESTUDIANTES</b>	
Equipo Director	Manuel Rapún Gárate
Equipo Director	Cristina Bayona Sáez
Comité Ejecutivo	Mónica Cortiñas Ugalde
Director Area de Estudiantes	Antonio Gómez Gómez-Plana
Presidente. CE	Iñigo Aguas Ardaiz
Vicepresidente. CE	En proceso de elección
Secretario. CE	Imanol Ustarroz Pesteguía
Vicesecretario. CE	En proceso de elección
Coordinadora. CE	Amaya Espelosin Larráyoz
Vocal ETSIA	Joselin Edith Naranjo Armijos
Vocal ETSIIT	Mikel Ferrero Jaurrieta
Vocal FCCHHSS	Gerardo Mena Zapata
Vocal FCCEEEE	Ana Munárriz Iriarte
Vocal FCCSS	Miriam Patrizia Sacco Betelu
Vocal FCCJJ	Edurne Zaratiegui Morales
Vocal Tudela	Alfredo Iranzu Balbuena
Vocal Doctorado	Marta Ruiz Darbonnens

<b>FASE I. SERVICIOS</b>	
Equipo Director	Manuel Rapún Gárate
Equipo Director	Pello Irujo Amezaga
Equipo Ejecutivo	Blas Los Arcos León
Servicio Jurídico	Lucía Jimeno Sanz de Galdeano
Servicio de Recursos Humanos	Pedro Ardaiz Labairu
Servicio de Asuntos Económicos	Eduardo Pérez Urdánoz
Servicio de Investigación	Benigno Gómez López
Sección de Comunicación	Victoria Alfonso Seminario
Sección de Extensión Universitaria y Deportes	Iranzu García Iriarte
Biblioteca	Belén Altuna Esteibar
Sección Organización y Calidad	Piedad Muelas Gullón
Servicio de Planificación Lingüística	Koldo Asiron Saez
Interventora	María Sauleda Munarriz
Servicio Informático	Mirian Bacaicoa Hualde
Servicio de Estudiantes y Apoyo Académico	Roberto Vallés Lanas
Servicios Generales	Santiago Álvarez Folgueras
Secretaría Técnica	Antonio Ureta Aizcorbe
Organización, Calidad, Ges Doc	Montoya Ortigosa, Iñaki
Gabinete de Rectorado	José Ignacio González Ramírez

<b>FASE I. EXPERTOS EXTERNOS</b>	
Equipo Director	Alfonso Carlosena García
Equipo Director	Manuel Rapún Gárate
Equipo Director	Pello Irujo Amezaga
Consejo Social	Román Felones Morrás
Consejo Social	Santiago Iraburu Allegue
Consejo Social	Helmut Döllerer
Experto Externo	Ignacio Ugalde Barbería
Experto Externo	Javier del Río
Experto Externo	Ignacio Arrieta del Valle
Experto Externo	Andoni Aiestaran
Experto Externo	Javier Baztarrika Navarro
Experto Externo	Pello Salaburu
Experto Externo	Felipe Petriz Calvo
Experto Externo	Carlos Fernández Valdivielso
Experto Externo	Esteban Morrás Andrés
Experto Externo	Javier Echeverría Ezponda
Experto Externo	Javier Tejada Palacios

<b>FASE I. INVESTIGACIÓN</b>	
Equipo Director	Manuel Rapún Gárate
Equipo Director	Ramón Gonzalo García
Dirección de Área	Pablo Sanchís Gorpide
Comité Ejecutivo	Blas Los Arcos León
Comité Ejecutivo	Mónica Cortiñas Ugalde
Comisión Investigación	Ion Veramendi Charola
Comisión Investigación	Pedro Pascual Arzoz
Comisión Investigación	Francisco Javier Arregui San Martín
Comisión Investigación	Ángel García Sanz
Comisión Investigación	Luis María Gandía Pascual
Comisión Investigación	Rafael Santamaría Aquilué
Comisión Investigación	Alejandro Torres Gutiérrez
Comisión Investigación	Nicanor Humberto Bustince Sola
Comisión Investigación	Mª José Pérez-Ilzarbe Serrano
Comisión Investigación	Lourdes Lostao Unzu
Comisión Investigación	Ana María Arana Navarro
Comisión Investigación	Esther González García
Comisión Investigación	Iñigo Ederra Urzainqui
Comisión Investigación	Concepción Casado Redín
Institute of Smart Cities	Ignacio R. Matías Maestro
InaMat	José Ignacio Pérez de Landazábal Berganzo
Inside	Pablo Arocena Garro

<b>FASE I. INTERNACIONALIZACIÓN</b>	
Equipo Director	Manuel Rapún Gárate
Equipo Director	Hugo López López
Equipo Ejecutivo	Mónica Cortiñas Ugalde
Comisión Internacionalización	Milagros Antón Olóriz
Comisión Internacionalización	Begoña Ballaz Torres
Comisión Internacionalización	Antonio Gómez Gómez Plana
Comisión Internacionalización	María González de Audicana
Comisión Internacionalización	Alazne Antón Olóriz
Comisión Internacionalización	Kizkitza Insausti Barrenechea
Comisión Internacionalización	María Jesús Campión Arrastia
Comisión Internacionalización	Jesús López
Comisión Internacionalización	Iñaki Riaño Brun
Comisión Internacionalización	Amparo Lázaro Ibarrola
Comisión Internacionalización	José Miguel Múgica Grijalba

# AI.3 Composición equipos de trabajo Fase II

<b>FASE II. FORMACIÓN</b>	
Vicerrectora de Enseñanzas	Carmen Jarén Ceballos
Vicerrectora de Estudiantes, Empleo y Emprendimiento	Cristina Bayona Sáez
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales	Pablo Arocena Garro
Decano de la Facultad de Ciencias Jurídicas	José Francisco Alenza García
Decano de la Facultad de Ciencias Humanas y Sociales	Eduardo Lacasta Zabalza
Decana de la Facultad de Ciencias de la Salud	Paloma Torre Hernández
Director de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos	Alberto Enrique Martín
Director de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales y de Telecomunicación	Rafael Rodríguez Trías
Director de EDONA	José Miguel Múgica Grijalba
Director del Servicio de Estudiantes y Apoyo Académico	Roberto Vallés Lanas
Directora del Servicio de Biblioteca	Belén Altuna Esteibar
Servicio de Organización y Calidad	Piedad Muelas Gullón
Fundación Universidad Sociedad. Área de Formación	Yolanda Corredor Casado
Fundación Universidad Sociedad. Área de Empleo	Juan Gallego García
Miembro Comisión de Posgrado	Humberto Bustince Sola
Miembro Comisión de Posgrado	José Luis Goñi Sein
Miembro Comisión de Posgrado	Mª José Erro Beltrán
Miembro Comisión de Posgrado	Begoña Pérez Eransus
Consejo Social	Santiago Iraburu Allegue
Experto Externo	Ignacio Aramendía Remírez de Ganuza
Directora de Área de Enseñanzas (Directora del Área de Ordenación Académica)	María González de Audicana Amenábar
Director de Área Planificación Lingüística	Imanol Núñez Aldáz
Directora de Área de Gestión y Calidad de Títulos	Inma Farrán Blanch
Comité Ejecutivo	Mónica Cortiñas Ugalde
Consejo de Estudiantes	Ana Munárriz Iriarte
Consejo de Estudiantes	Íñigo Aguas Ardaiz

<b>FASE II. INVESTIGACIÓN</b>	
Vicerrector de Investigación	Ramón Gonzalo García
Director del Instituto de Smart Cities (ISC)	Ignacio R. Matías Maestro
Director del Instituto de Investigación en Materiales Avanzados (InaMat)	José Ignacio Pérez de Landazábal Berganzo
Director del Institute for Advanced Research in Business and Economics (Inarbe)	Pablo Arocena Garro
Director EDONA	José Miguel Múgica Grijalba
Directora IDAB	Mª Jesús Grilló Dolset
Miembro Comisión Permanente en la Comisión de Investigación	Esther González García
Miembro Comisión Permanente en la Comisión de Investigación	Lourdes Lostao Unzu
Miembro Comisión Permanente en la Comisión de Investigación	Iñigo Ederra Urzainqui
Miembro Comisión Permanente en la Comisión de Investigación	Patxi Arregui San Martín
Director del Servicio de Investigación	Benigno Gómez López
Directora del Servicio de Biblioteca	Belén Altuna Esteibar
Comunicación. Unidad de Cultura Científica	Vicky Alfonso Seminario
Representante de Estudiantes de Doctorado	Marta Ruiz Darbonnens
Promotor Centro Jerónimo de Ayanz	Carlos Castellano
Experto externo	Carlos Fernández Valdivieso
Experto externo	Moisés Zalba
Director de Área de Recursos y estructuras de investigación	Pablo Sanchís Gúrpide
Miembro Comité Ejecutivo	Manuel Rapún Gárate

<b>FASE II. ENTORNO</b>	
Vicerrectora de Proyección Universitaria y Relaciones Internacionales	Eloísa Ramírez Vaquero
Secretaría General	Inés Olaizola Nogales
Sección de Extensión Universitaria	Martín Gil
Sección de Extensión Universitaria	Iranzu García
Sección de Extensión Universitaria	Balbina Liberal
Gabinete de Rectorado	Iñaki González Ramírez
Servicio de Asuntos Económicos	Eduardo Pérez Urdánoz
Fundación Universidad Sociedad	Iosune Pascual Azcárate
Comisión Plan de Comunicación	Vicky Alfonso Seminario
Consejo Social	Santiago Iraburu Allegue
Consejo Social	Verónica Ferreiro
Experto Externo	Felipe Petriz
Directora de Área de Extensión Universitaria	Ramo Barrena Figueroa
Comité Ejecutivo	Joaquín Romero Roldán
Comité Ejecutivo	Mónica Cortiñas Ugalde
Consejo de Estudiantes	Imanol Ustároz
Consejo de Estudiantes	Íñigo Aguas Ardaiz

<b>FASE II. INTERNACIONALIZACIÓN</b>	
Vicerrector de Internacionalización	Hugo López López
Vicedecana de movilidad Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales	Mª Jesús Campion Arrastia
Vicedecano de movilidad Facultad de Ciencias Jurídicas	Iñaki Riaño Brun
Vicedecana de movilidad Facultad de Ciencias Humanas y Sociales	Mª Amparo Lázaro Ibarrola
Vicedecana de movilidad Facultad de Ciencias de la Salud	Mª Milagros Antón Olóriz
Subdirectora de movilidad Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos	Kizkitza Insausti Barrenetxea
Subdirector de movilidad Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales y de Telecomunicación	Jesús López Taberna
Director EDONA	José Miguel Múgica Grijalba
Director de Área de Estudiantes	Antonio Gómez Gómez-Plana
Servicio de Estudiantes	Roberto Vallés Lanas
Servicio de Estudiantes. Sección de Relaciones Exteriores	Begoña Ballaz Torres
Sección de Comunicación	Victoria Alfonso Seminario
Servicio de Recursos Humanos	Pedro Ardaiz Labairu
Fundación Universidad Sociedad	Iosune Pascual Azcárate
Consejo Social	Alberto Alfaro Jiménez
Experto Externo	Carlos Tapia de la Fuente
Director de Área de Relaciones Internacionales y Cooperación	Enrique Armendáriz Iñigo
Comité Ejecutivo	Joaquín Romero Roldán
Fundación Universidad Sociedad. Área de Formación	Yolanda Corredor Casado
Director de Área Planificación Lingüística	Imanol Núñez Aldaz
Comité Ejecutivo	Mónica Cortiñas Ugalde

<b>FASE II. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS</b>	
Vicerrector de Economía, Planificación y Profesorado	Manuel Rapún Gárate
Gerente	Joaquín Romero Roldán
Secretaría General	Inés Olaizola Nogales
Vicegerente de Asuntos Económicos y Programación	Blas Los Arcos León
Representante de Directores de Departamento en Consejo de Gobierno	José Basilio Galván Herrera
Representante de Directores de Departamento en Consejo de Gobierno	Rafael Lara González
Representante de Directores de Departamento en Consejo de Gobierno	Camino Leránoz Istúriz
Representante de Directores de Departamento en Consejo de Gobierno	José Antonio Moler Cuiral
Servicio Informático	Miriam Bacaicoa Hualde
Servicio de Organización y Calidad	Piedad Muelas Gullón
Servicio de Recursos Humanos	Pedro Ardaiz Labairu
Servicio de Biblioteca	Belén Altuna Esteibar
Servicio de Investigación	Benigno Gómez López
Servicio de Asuntos Económicos	Eduardo Pérez Urdánoz
Servicio de Estudiantes	Roberto Vallés Lanas
Sección Servicios Generales	Alberto Isusi Lomas
Sección Archivo y Gestión Documental	Iñaki Montoya Ortigosa
Gerencia Fundación Universidad Sociedad	Iosune Pascual Azcárate
Comisión Plan de Comunicación	Mónica Cortiñas Ugalde
Presidente Junta del PDI	Javier Blazquez Ruiz
Presidente Junta del PAS	Augusto Paredes Antón
Presidente Comité de Empresa	Mª Luisa San Martín Erviti
Consejo Social	Santiago Iraburu Allegue
Experto Externo	José Javier Lacunza Arraiza
Directora de Área de Profesorado	Arantxa Villanueva Larre

<b>FASE II. PERSONAS</b>	
Vicerrector de Economía, Planificación y Profesorado	Manuel Rapún Gárate
Gerente	Joaquín Romero Roldán
Secretaria General	Inés Olaizola Nogales
Vicerrector de Investigación	Ramón Gonzalo García
Vicegerente de Asuntos Económicos y Programación	Blas Los Arcos León
Representante de Directores de Departamento en Consejo de Gobierno	José Basilio Galván Herrera
Representante de Directores de Departamento en Consejo de Gobierno	Rafael Lara González
Representante de Directores de Departamento en Consejo de Gobierno	Camino Leránoz Istúriz
Representante de Directores de Departamento en Consejo de Gobierno	José Antonio Moler Cuiral
Servicio Informático	Miriam Bacaicoa Hualde
Servicio de Recursos Humanos	Pedro Ardaiz Labairu
Servicio de Investigación	Benigno Gómez López
Servicio de Biblioteca	Belén Altuna Esteíbar
Servicio de Estudiantes	Roberto Vallés Lanas
Servicio Jurídico	Lucía Jimeno Sanz de Galdeano
Presidente Junta del PDI	Javier Blazquez Ruiz
Presidente Junta del PAS	Augusto Paredes Antón
Presidente Comité de Empresa	Mª Luisa San Martín Erviti
Directora de Área de Profesorado	Arantxa Villanueva Larre
Director CSIE	David Benito Pertusa
Director de Área de Estudiantes	Antonio Gómez Gómez-Plana
Comisión Plan de Comunicación	Vicky Alfonso Seminario
Consejo Social	María Kutz
Consejo Social	Román Felones
Consejo de Estudiantes	Imanol Ustároz
Comité Ejecutivo	Mónica Cortiñas Ugalde



# ANEXO II. GLOSARIO

## La Misión:

La misión es una declaración del propósito de la institución. Las declaraciones de misión varían en extensión, pero en general, son cortas y, en la mayoría de los casos, consisten en una frase retadora e inspiradora.

A diferencia de las estrategias y los objetivos, que pueden alcanzarse con el tiempo, una misión nunca se cumple del todo; es a largo plazo por naturaleza. Aclarar la misión de la institución permite:

- Justificar su existencia
- Favorecer la creación de sentido de pertenencia entre los miembros de la comunidad

## La Visión:

La declaración de visión debe plasmar la forma en la que queremos ver a la organización al final del período de planificación; la forma en la que queremos que otros nos reconozcan en el futuro. Una declaración de visión "dibuja una escena" de realizaciones deseadas en el futuro.

La declaración de visión no sólo describe

lo que se intenta lograr, sino que también servirá para inspirar a toda la comunidad universitaria a unirse ante los retos que están por venir.

## Los Valores:

Son los principios intemporales que guían a la organización. Representan las creencias profundamente arraigadas dentro de la misma que se demuestran a través del comportamiento diario de todos los miembros de la comunidad universitaria. Los valores de una organización proclaman abiertamente cómo ésta espera que todo el mundo se comporte.

Las instituciones tienden a tener un pequeño número de valores básicos que realmente reflejan su pura esencia. Un número elevado puede indicar confusión entre valores y prácticas. Las prácticas, los procesos, las estrategias, deben cambiar con el tiempo en respuesta a los muchos retos que surgen. Sin embargo, los valores deberían mantenerse intactos.

## Ejes Estratégicos:

Los ejes estratégicos agrupan las líneas de trabajo principales en los próximos años. Permiten asignar a un responsable para cada eje que centralice la información

sobre el desempeño en el área.

## Objetivos Estratégicos:

Los objetivos estratégicos enunciados para cada eje marcan las prioridades en la actividad de la organización en los próximos años. Así mismo, indican áreas especialmente importantes ya sea porque existe mucho margen de mejora o porque son críticas para conseguir los propósitos de la universidad.

## Los Objetivos Operativos:

Los objetivos operativos concretan en aspectos cuantificables los objetivos estratégicos que se han planteado para cada eje. Los objetivos operativos se enuncian de manera que sea posible contrastar su grado de cumplimiento en el periodo de vigencia del plan.

## Las Acciones:

Las acciones son las vías por las que la universidad va a dar cumplimiento a estos

objetivos. Son las actividades que la propia universidad va a realizar durante los próximos años. Es necesario señalar que el Plan Estratégico no recoge todas las acciones a desarrollar en la UPNA sino solamente aquellas que son críticas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. La actividad universitaria implica muchas otras acciones que se pueden seguir desarrollando aunque no queden expresamente recogidas en el plan. El Plan de Acción debe recoger un conjunto de acciones limitado a las estrictamente necesarias para que pueda cumplir con su papel de hoja de ruta en la priorización de actividades. Además, es necesario establecer acciones creíbles que puedan abordar en un escenario a corto y medio plazo.

## Los Indicadores:

Los indicadores son el instrumento para poder medir la eficacia en el desarrollo del plan. Cada acción debe tener asignado al menos un indicador comprensible y alineado con el objetivo.



# ANEXO III. CRONOGRAMA

		Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abril	Mayo
<b>Fase I: Bases Estratégicas</b>	45 días		17-Dic					
Reflexión conjunta equipo del Plan Estratégico-Consejo Social	6 días	6-Nov						
Elaboración propuesta bases estratégicas	6 días	13-Nov						
Consulta Consejo Social	6 días	20-Nov						
Consulta bases estratégicas	14 días		4-Dic					
Modificación y Aprobación bases estratégicas. Comité Director	13 días		17-Dic					
<b>Fase II: Plan de Acción</b>	78 días			4-Mar				
Propuesta de objetivos operativos y acciones	29 días		15-Ene					
Comisiones de trabajo	35 días			19-Feb				
Elaboración propuesta Plan Estratégico 2016-2019	6 días			26-Feb				
Aprobación versión preliminar	5 días			4-Mar				
<b>Fase III: Exposición y Aprobación</b>	83 días			9-Mar				
Exposición y participación pública del Plan	14 días			23-Mar				
Informe resultados del proceso de participación y versión final Plan Estratégico.	21 días			13-Abr				
Aprobación Consejo de Gobierno Plan Estratégico 2016-2019	15 días			28-Abr				
Aprobación Consejo Social Plan Estratégico 2016-2019	17 días			15-May				
Presentación Parlamento de Navarra	14 días			15-May				

# ► ANEXO IV. DOCUMENTACIÓN

Consejo Social de la Universidad Pública de Navarra (2015) [Memoria Anual](#) 2014

CRUE (2015) [La Universidad Española en Cifras](#) 2013-2014

FBBVA-Ivie (2014) [Ranking ISSUE](#) 2014

Fundación Compromiso y Transparencia (2015) [Examen de transparencia](#).  
Informe de transparencia voluntaria en la web de las universidades españolas

Fundación CYD (2015) [Ranking CYD](#) de Universidades Españolas

UPNA (2015) [Sistema Integrado de Información Universitaria](#)



# ANEXO V. ÍNDICE DE TABLAS

LA UPNA EN CIFRAS P. 6

TABLA 1. Formación Acciones del eje P. 28

TABLA 2. Conjunto de acciones que desarrollan los objetivos del eje de Formación P. 29

TABLA 3. Investigación Acciones del eje P. 32

TABLA 4. Conjunto de acciones que desarrollan los objetivos del eje de Investigación P. 33

TABLA 5. Entorno Acciones del eje P. 35

TABLA 6. Conjunto de acciones que desarrollan los objetivos del eje de Entorno P. 36

TABLA 7. Internacionalización Acciones del eje P. 38

TABLA 8. Conjunto de acciones que desarrollan los objetivos del eje de Internacionalización P. 39

TABLA 9. Organización y Recursos Acciones del eje P. 42

TABLA 10. Conjunto de acciones que desarrollan los objetivos del eje de Organización y Recursos P. 43

TABLA 11. Personas Acciones del eje P. 45

TABLA 12. Conjunto de acciones que desarrollan los objetivos del eje de Personas P. 46

TABLA 13. CUADRO DE MANDO INTEGRAL P. 48