



VNiVERSiDAD
D SALAMANCA

CAMPUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL

PLAN ESTRATÉGICO GENERAL

2013 - 2018



**VNIVERSIDAD
D SALAMANCA**

CAMPUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL

Plan Estratégico General **2013-2018**

© Universidad de Salamanca
Vicerrectorado de Política Académica

Diseño de cubierta:
Isabel García Vega

Plan Estratégico General 2013-2018 **de la Universidad de Salamanca**

Ponencia del Claustro Universitario de 3 de diciembre de 2012
Propuesta del Consejo de Gobierno de 20 de diciembre de 2012
Aprobado por el Consejo Social de 22 de febrero de 2013

Índice

I. INTRODUCCIÓN	
■ Presentación	7
■ Antecedentes	8
■ Elaboración del proyecto	10
■ Financiación	12
■ Tramitación	13
II. IDENTIDAD INSTITUCIONAL	
■ Misión	15
■ Visión	17
■ Valores	18
■ Prioridades y grupos de intereses	19
III. ALCANCE	
■ Ejes estratégicos	21
■ Objetivos y acciones	23
IV. DESCRIPCIÓN DE EJES, OBJETIVOS Y ACCIONES	
■ Docencia	29
■ Investigación	36
■ Factor humano	46
■ Infraestructuras	52
■ Proyección exterior	56
■ Capacidades	60
V. IMPLANTACIÓN Y SEGUIMIENTO	
■ Programas de actuación	67
■ Mapa de trazabilidad y cuadros de mando	70
■ Procedimiento y calendario de seguimiento	97
ANEXO. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA 2012-2013	
■ La Universidad en cifras	99
■ Organigramas	100
■ Programas formativos	103
■ Grupos de investigación	107
GLOSARIOS	
■ Glosario de siglas	111
■ Glosario de términos	112
■ Glosario de documentos	114

I. INTRODUCCIÓN

PRESENTACIÓN

La Universidad de Salamanca, como institución de educación superior, ha estado, desde el momento en que fue fundada, en 1218, en continua evolución para adaptarse a la realidad social y a las exigencias de cada tiempo. En la actualidad, es necesario afrontar los retos que supone el sistema universitario en el panorama español, europeo y mundial, desde una perspectiva abierta a la evolución y al contexto de renovación de los modelos de enseñanza, investigación, innovación, desarrollo, transferencia, organización y gestión.

En respuesta a tal necesidad, se plantea este Plan Estratégico General (PEG) 2013-2018 de la Universidad de Salamanca (USAL), como un instrumento para definir, a través de un proceso de reflexión y participación de la comunidad universitaria, el futuro hacia el que debe encaminarse la Institución. Pero es a partir de un análisis de nuestro entorno y de su posible evolución, cuando el PEG establece la “hoja de ruta” para la toma de decisiones, fijando el marco de trabajo y las grandes líneas de actuación institucional que dinamizarán la Universidad en los próximos años, dotándola de capacidad para desarrollarse y mejorar como organización.

ANTECEDENTES

La Universidad de Salamanca, a lo largo de sus casi ochocientos años de historia, ha ido tomado decisiones estratégicas para el mejor cumplimiento de sus fines en el ámbito de la investigación, la docencia y el estudio, lo que le ha permitido adaptarse y consolidarse a lo largo de los tiempos.

Es a finales del siglo XX cuando comienza a plantearse la necesidad de un modelo estructurado de planificación estratégica que sirva de marco general a las decisiones de futuro, idea en torno a la cual se produce una serie de iniciativas abiertas a la participación de la comunidad universitaria.

Como fase preliminar, hay que mencionar el proyecto “Centinela”, desarrollado en 2008 y 2009 como etapa inicial para la elaboración de un Plan Estratégico de la USAL. Con este proyecto como punto de partida, coordinado por el director de la Cátedra UNESCO de la Universidad de Barcelona, se pusieron las bases de una primera planificación, que consistió en un estudio-análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO). Dicho estudio permitió recoger la reflexión de un amplio sector de la comunidad universitaria sobre lo que es y lo que quiere ser la Universidad de Salamanca, y ha supuesto el punto de partida sobre el que se ha seguido trabajando en sucesivas fases de desarrollo de este PEG.

En el mismo 2008-2009 el Gobierno de España plantea la Estrategia Universidad 2015, en la que se definen las pautas para la reforma y modernización del sistema universitario español y se fija una serie de objetivos y de líneas de actuación con el fin de impulsar la proyección europea e internacional de las universidades españolas. Entre los “ámbitos estratégicos” definidos en ese marco para mejorar nuestra competitividad, surge la convocatoria del programa Campus de Excelencia Internacional (CEI), que apoya y financia las nuevas estrategias que mejoren el nivel de calidad e internacionalización de las universidades españolas.

Con este fin se elaboró el plan estratégico específico que la Universidad presentó a la convocatoria de CEI en mayo de 2010. La empresa tuvo éxito y, en octubre de ese año, el proyecto *Studii Salamantini* obtuvo la

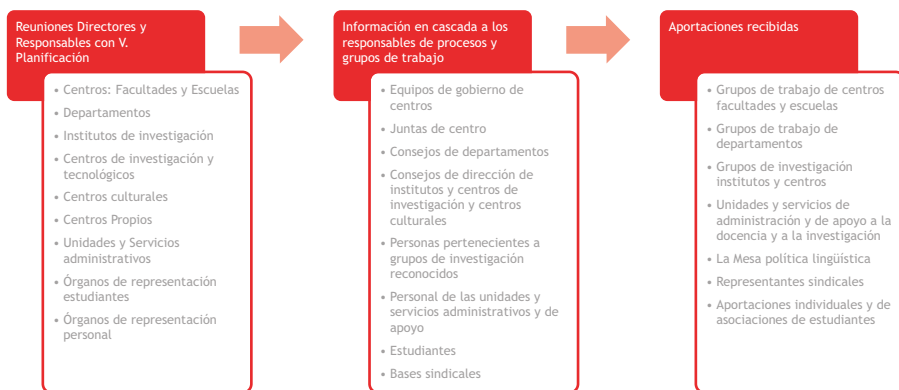
calificación de “Campus de Excelencia Internacional” de ámbito regional europeo, un proyecto basado en el español y las biociencias como elementos caracterizadores, pero no únicos, de la Universidad. A partir de la distinción como CEI, la Universidad de Salamanca ha podido concurrir a otros programas de fortalecimiento y excelencia, como el programa “Innocampus”, que le han permitido continuar con el proyecto de modernización iniciado en el CEI.

Paralelamente, la Universidad de Salamanca se encuentra preparando la celebración de su octavo centenario en 2018. Este acontecimiento, calificado por el Gobierno de la nación como “acontecimiento de Estado”, ha sido impulsado desde el propio Gobierno mediante la creación de una Comisión Interinstitucional en la que participan ministros del Gobierno, consejeros de la Junta de Castilla y León, los rectores de las Universidades de Salamanca y Pontificia de Salamanca, el alcalde de Salamanca y diversos representantes del Gobierno y la Universidad. Fruto de los trabajos de esa Comisión y de su Comisión Ejecutiva es el “Documento de estrategia para el VIII Centenario de la Universidad de Salamanca”, aprobado en Octubre de 2011, con evidentes concomitancias con el proyecto CEI *Studii Salamantini*.

De la unión de la Estrategia Universidad 2015, el CEI *Studii Salamantini* y el VIII Centenario, surge este Plan Estratégico General, realizado tras un análisis exhaustivo de la situación actual de la Universidad de Salamanca y que ha contado con ideas y reflexiones de toda la comunidad universitaria. Se ha buscado, en efecto, desde la colaboración, una estrategia que sobreviva en el tiempo y de la que todos los universitarios se sientan partícipes.

ELABORACIÓN DEL PROYECTO

En enero del año 2011, desde el Vicerrectorado de Planificación Estratégica y Evaluación se asume la tarea de definir los contenidos del Plan Estratégico General a partir del trabajo y las experiencias expuestas. En el período de enero a marzo de 2011 se ha seguido un calendario de reuniones con los representantes de los primeros niveles de decisión de todos los sectores y unidades que conforman la Institución, a saber: decanos y directores de centros, incluidos los centros adscritos, directores y equipos de departamentos y de unidades departamentales responsables de grupos de investigación y grupos de trabajo en investigación e innovación, directores de institutos de investigación, centros de investigación y centros culturales, jefes de servicios y secciones de los servicios administrativos y de apoyo a la docencia, miembros de los órganos de representación de personal docente, de PAS y de estudiantes, así como con los responsables de proyectos y de instituciones en los que se apoya la Universidad de Salamanca para llevar a cabo su labor docente y de investigación.



A todos ellos se les presentaron las conclusiones del trabajo realizado en etapas precedentes, en las que se habían analizado e integrado las iniciativas de aquellos proyectos de planificación estratégica ya existentes (Campus de Excelencia Internacional y proyecto del VIII Centenario), y se solicitó su colaboración.

Los responsables de estas unidades han sido los encargados de realizar el proceso de comunicación en cascada entre todas las personas que componen la comunidad universitaria. La coordinación de los responsables de niveles intermedios ha permitido que gran parte de nuestra comunidad participe en las propuestas que se han elevado al Vicerrectorado de Planificación Estratégica y Evaluación y sobre las que se ha configurado este Plan Estratégico General (PEG).



Conscientes de la necesidad de abordar la síntesis y redacción del borrador del PEG, en junio del año 2011 se crea la Comisión del Plan Estratégico General, un grupo de trabajo integrado por representantes de todos los sectores universitarios, encargado de estructurar y dar contenido a este documento de estrategia, a partir de las iniciativas recabadas en el seno de la comunidad universitaria. Sus miembros han sido:

- Francisco Javier Braña Pino
- Fernando Javier Díaz García
- Francisco Fernández González
- María del Puerto García Estévez
- Ana María Manzananas Calvo
- María Emma de la Luz Moreno García
- José M^a Muñoz Porras
- Miguel Pérez Fernández
- Miguel Ángel Quintanilla Fisac
- Francisco Ramos Campos
- Alicia Rodríguez Barbero
- Miguel Antonio Sánchez Sacristán

FINANCIACIÓN

El desarrollo de las diversas actuaciones que se derivan del PEG requiere aumentar los fondos económicos disponibles para la USAL en un futuro a medio y largo plazo, pues solo contando con un presupuesto financiero adecuado es posible plantear el objetivo de situar la Universidad de Salamanca entre las mejores del mundo, en competencia con universidades de tamaño similar, pero con presupuestos varias veces superiores.

En relación con los fondos públicos, la Universidad de Salamanca debe conseguir que la Comunidad Autónoma de Castilla y León tenga en cuenta de forma clara los resultados docentes e investigadores en la financiación. En el ámbito estatal, es necesario incrementar los recursos recibidos del Programa Campus de Excelencia Internacional y consolidar los asociados al compromiso para la celebración del VIII Centenario.

Este esfuerzo por tratar de aumentar la financiación pública debe compensarse con el incremento de fondos procedentes de fuentes privadas, asociados a la mejora de resultados en investigación, transferencia, colaboración con el tejido empresarial y mecenazgo, tareas en la que deberá contarse con el activo que representa el Consejo Social de la Universidad de Salamanca, fuente continua de apoyo y estímulo para la Universidad.

Las estrategias de captación adicional de fondos para abordar las actuaciones que se exponen en este PEG deben centrarse en establecer un modelo propio de financiación universitaria, en el que la financiación pública se vea incrementada de manera proporcional a la cantidad de recursos que obtenga la propia Institución. Son vías de obtención de recursos propios:

- El estímulo para la captación de fondos europeos.
- La mejora de los mecanismos de comercialización de nuestra oferta tecnológica.
- El incremento de los contratos con empresas que aseguren formas de colaboración con ellas.
- El impulso del mecenazgo, incluidas aportaciones de antiguos alumnos y amigos de la Universidad de Salamanca.
- La mejora de la oferta de servicios de calidad que atiendan a la demanda de los usuarios internos y de la sociedad en general.
- El incremento de ingresos por tasas derivado del incremento de estudiantes atraídos por la oferta formativa.

TRAMITACIÓN

Sobre el borrador del PEG elaborado por la Comisión del Plan Estratégico General, el Rector, su equipo de Vicerrectores y las distintas comisiones y colaboradores elaboraron el proyecto de PEG que a comienzos del año 2012 se somete a la consideración de los órganos competentes en materia de planificación estratégica en la Universidad de Salamanca, con el siguiente calendario:

- Presentación y debate en el Claustro (18 de abril de 2012).
- Enmiendas de la comunidad universitaria (19 de abril a 14 de mayo de 2012).
- Informe y acuerdos en Consejo de Gobierno (16 de mayo de 2012).
- Enmiendas de los claustrales (5 de junio a 19 de octubre de 2012).
- Debate de enmiendas y aprobación de la ponencia en el Claustro (3 de diciembre de 2012).
- Aprobación de la propuesta en Consejo de Gobierno (20 de diciembre de 2012).
- Aprobación por el Consejo Social (22 de febrero de 2013).

II. IDENTIDAD INSTITUCIONAL

MISIÓN (¿QUIÉNES SOMOS?)

La Universidad de Salamanca es una institución pública de educación superior, depositaria y continuadora de una tradición humanística y científica con vocación universal, inspirada en los principios de democracia, igualdad, justicia y libertad, que nace en 1218 y continúa hasta hoy en día contribuyendo al progreso de la sociedad. Nuestra misión emana de los fines enunciados en nuestros Estatutos, aprobados por el Claustro:

- La ampliación, el estudio y la integración del conocimiento por medio de la investigación en todas las ramas del saber, con vistas a su organización en disciplinas académicas.
- La transmisión crítica del saber mediante la actividad docente; la contribución a la formación y perfeccionamiento de profesionales cualificados; la promoción y difusión de la lengua española; el fomento y expansión de la cultura y el conocimiento por medio de programas de formación permanente y extensión universitaria.
- La transferencia de conocimiento científico, técnico y cultural para que, en colaboración con otros agentes sociales, esta pueda concretarse en innovación para el desarrollo sostenible y la mejora de la calidad de vida de España, de Castilla y León y de todos los pueblos.
- El incremento de la cooperación universitaria en el ámbito nacional e internacional, sobre todo con las universidades e instituciones de Iberoamérica. El impulso de los sistemas que fomenten la movilidad de estudiantes, docentes e investigadores, especialmente el desarrollo completo del Espacio Europeo de Educación Superior y la creación y desarrollo del Espacio Iberoamericano del Conocimiento.
- El desarrollo de la investigación, la gestión eficaz y eficiente de sus recursos y la formación de investigadores; la contribución a la me-

jora de un sistema educativo que promueva la inserción laboral de los egresados; la promoción de sistemas de evaluación garantes de la calidad.

- La garantía de la dignidad personal, la defensa de los derechos humanos, el libre desarrollo de las personas, sin ningún tipo de discriminación, y el derecho a la igualdad efectiva entre mujeres y hombres. El aumento de la calidad de vida en sentido amplio y, especialmente, en el territorio donde se inserta.

VISIÓN (¿DÓNDE QUEREMOS LLEGAR?)

La Universidad de Salamanca aspira a consolidarse como universidad del siglo XXI, sin fronteras geográficas, volcada en la formación integral y para toda la vida, con líneas de investigación de excelencia a partir de las cuales responder a las necesidades que plantea la sociedad del futuro. La Universidad de Salamanca debe ser:

- Una Universidad situada entre las mejores del mundo, con vocación de especialización en sus áreas de excelencia.
- La Universidad de referencia para Iberoamérica, comprometida con su desarrollo social, educativo y económico. Un puente entre las universidades y sociedades de Iberoamérica y Europa.
- La referencia mundial en el estudio y enseñanza del español.

En ese camino, las metas a las que aspira son:

- Intensificar la actividad investigadora y aumentar la productividad científica mediante la diversificación en la llegada de recursos.
- Promover un mapa de titulaciones equilibrado y en sintonía con la demanda social, que ofrezca itinerarios formativos completos a nuestros estudiantes, con acciones encaminadas al éxito en la inserción laboral y que atraiga a estudiantes de máster, doctorado y títulos propios de otras universidades.
- Estrechar la colaboración con el entorno socio-económico impulsando la transferencia, el espíritu emprendedor y los proyectos de innovación financieramente sostenibles y con repercusión social, de modo que la Universidad llegue a ser un agente de referencia en el sistema de innovación de Castilla y León.
- Desarrollar una institución sostenible desde el punto de vista social, ambiental y económico, que aporte soluciones a las necesidades sociales.
- Progresar en una estructura académica y administrativa ágil, funcional, eficaz y eficiente.

VALORES (¿CON QUÉ CONTAMOS?)

La Universidad de Salamanca atesora un patrimonio y una experiencia histórica únicos y fue dotada en el siglo XX de campus modernos y funcionales, que permiten desarrollar la creatividad, el dinamismo, el esfuerzo y el compromiso crítico y ético de sus universitarios, con una clara vocación por la mejora continua, reconocida en el año 2010 con el sello de Campus de Excelencia Internacional. Sobre estas bases, los principios compartidos que rigen la USAL se resumen en:

- **Compromiso de trabajo:** aportar grupos de investigación de calidad, constituidos en referencia en sus respectivos ámbitos de estudio, y equipos docentes que proyectan internacionalmente nuestros programas formativos.
- **Servicio público:** orientar nuestra actividad a satisfacer las necesidades de la sociedad en materia de formación superior y de generación, transferencia y aplicación del conocimiento y mejora de la calidad de vida de los ciudadanos.
- **Responsabilidad social:** impulsar un compromiso de actuación transparente, haciendo un uso responsable de los recursos, con criterios de sostenibilidad.
- **Calidad:** alcanzar en los diferentes ámbitos de trabajo de la USAL las metas planteadas, optimizando para ello los recursos de tiempo, humanos, técnicos y económicos y aspirando a los mejores resultados de la actividad universitaria.
- **Trabajo en equipo:** actuar en colaboración para lograr las metas comunes sobre la base de la confianza y el respeto mutuos.
- **Innovación:** poner en marcha acciones emprendedoras que den lugar a iniciativas para el desarrollo conjunto de la sociedad.
- **Compromiso con la diversidad y los derechos humanos:** impulsar valores como el respeto a las personas, la tolerancia, el diálogo y la igualdad de género.
- **Atraer estudiantes de España y del mundo:** los centros de la Universidad de Salamanca tienen una vocación universal, reflejada en la procedencia de sus estudiantes.
- **Imagen de marca:** reconocimiento de la Universidad de Salamanca en todo el mundo, y particularmente en Iberoamérica, como punto de referencia de la lengua española y modelo de universidad.

PRIORIDADES Y GRUPOS DE INTERÉS

A partir de los objetivos establecidos para el sistema universitario español por la “Estrategia Universidad 2015”, la Universidad de Salamanca asume como prioridades estratégicas:

- Eficiencia para mejorar, desde la racionalidad, la organización y sostenibilidad de las tareas docentes, investigadoras y de gestión.
- Espíritu emprendedor, que convierta al personal y a los estudiantes en generadores de progreso, bienestar y competitividad.
- Internacionalización, para una mayor competitividad con otras universidades, reforzando e incrementando la visibilidad y proyección tanto de la oferta docente como de las líneas de investigación.
- Innovación, como fuente de riqueza que supone una aportación continua al crecimiento y la producción de nuevos conocimientos y técnicas.

Así mismo, la Universidad de Salamanca aspira a reforzar su carácter de servicio público de educación superior, incrementando su dimensión social para los grupos de interés:

- Comunidad universitaria, formada por los estudiantes, el personal docente e investigador, el personal de administración y servicios.
- Administraciones, nacional (Ministerios), autonómica (Junta de Castilla y León) y local (Ayuntamientos).
- Organizaciones empresariales y sindicales
- Organismos nacionales e internacionales
- Colegios profesionales
- Familias

III. ALCANCE

EJES ESTRATÉGICOS

El Plan Estratégico General (PEG) de la Universidad de Salamanca se estructura en seis grandes ejes:

- **Eje 1 - Docencia:** Transmitir conocimiento, formar en competencias.
- **Eje 2 - Investigación:** Generar conocimiento, transferencia e innovación.
- **Eje 3 - Factor humano:** Organización y procesos.
- **Eje 4 - Infraestructuras:** Transformación del campus.
- **Eje 5- Proyección exterior:** Comunicación, alianzas e internacionalización.
- **Eje 6- Capacidades:** Financiación, sostenibilidad y responsabilidad social.

Los ejes del PEG están alineados con el resto de las líneas estratégicas y programáticas de la Universidad de Salamanca, tanto en lo que supone su integración en la “Estrategia Universidad 2015” impulsada por el Gobierno de España, como su coordinación con los compromisos institucionales asumidos en el “Campus de Excelencia Internacional (CEI) *Studii Salamantini*” y en el “Documento de estrategia para el VIII Centenario de la Universidad de Salamanca”.

Estrategia Universidad 2015		CEI Studii Salamantini		VIII Centenario		Plan Estratégico General	
Ámbito 1 MISIONES Formación Investigación Responsabilidad Social	Ámbito 4 ENTORNO Campus de Excelencia Internacional (CEI)	Línea 1 MEJORA DOCENTE Y ADAPTACIÓN AL EES	Estrategia 1 PROMOCIÓN DE LA EXCELENCIA DOCENTE, CIENTÍFICA E INNOVACIÓN	Eje 1 DOCEENCIA: Transmitir conocimiento, formar en competencias	Eje 2 INVESTIGACIÓN: Generar conocimiento, transferencia e innovación	Eje 3 FACTOR HUMANO: Organización y procesos	Eje 4 INFRAESTRUCTURAS: Transformación del campus
		Línea 2 MEJORA CIENTÍFICA Y TRANSFERENCIA	Línea 2 FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y ATENCIÓN A LAS PERSONAS				
Ámbito 2 PERSONAS Personal Docente e Investigador Personal de Administración y Servicios	Ámbito 4 ENTORNO Campus de Excelencia Internacional (CEI)	Línea 3 TRANSFORMACIÓN DEL CAMPUS	Línea 3 INTERNACIONALIZACIÓN	Eje 5 PROYECCIÓN EXTERIOR: Comunicación, alianzas e internacionalización	Eje 6 CAPACIDADES: Financiación, sostenibilidad y responsabilidad social	Eje 3 FACTOR HUMANO: Organización y procesos	Eje 4 INFRAESTRUCTURAS: Transformación del campus
		Línea 4 ÁREAS TEMÁTICAS DE ESPECIALIZACIÓN	Línea 4 AGREGACIONES PREVIAS				
Ámbito 3 FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES Gobernanza Internacionalización Financiación	Ámbito 4 ENTORNO Campus de Excelencia Internacional (CEI)	Línea 5 MODELO DE ECONOMÍA SOSTENIBLE	Estrategia 4 COOPERACIÓN TERRITORIAL	Eje 5 PROYECCIÓN EXTERIOR: Comunicación, alianzas e internacionalización	Eje 6 CAPACIDADES: Financiación, sostenibilidad y responsabilidad social	Eje 3 FACTOR HUMANO: Organización y procesos	Eje 4 INFRAESTRUCTURAS: Transformación del campus
		Línea 6 POLÍTICA DE INTERNACIONALIZACIÓN	Estrategia 5 COMUNICACIÓN Y DIVULGACIÓN				
		Línea 7 MODELO DE ECONOMÍA SOSTENIBLE	Estrategia 6 FINANCIACIÓN				
		Línea 8 ALIANZAS Y REDES					

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERATIVOS	ACCIONES VINCULADAS
<p>Eje 1 - Docencia: transmitir conocimiento, formar en competencias</p>	<p>O.E.- 1.1: Conseguir una oferta integral de grados, másteres y doctorados</p>	<p>O.O.- 1.1.1. Equilibrar la oferta de Grados, Másteres y Doctorados</p>	<p>A.- 1.1.1.1. Reordenar las titulaciones vinculándolas a troncos comunes</p> <p>A.- 1.1.1.2. Diseñar asignaturas de campus</p> <p>A.- 1.1.1.3. Flexibilizar la adscripción de asignaturas a áreas de conocimiento</p> <p>A.- 1.1.1.4. Potenciar metodologías de docencia “online”</p> <p>A.1.1.1.5. Potenciar la interacción con y entre los estudiantes</p>
	<p>O.E.- 1.2: Complementar y mejorar la oferta de formación permanente con criterios flexibles y dinámicos</p>	<p>O.O.- 1.1.2. Ordenar los órganos docentes</p> <p>O.O.- 1.2.1. Implantar Títulos Propios acreditados por agencias de calidad externas</p> <p>O.O.- 1.2.2. Ofrecer formación especializada a través de cursos de formación específica apoyados en las tecnologías de la información y la comunicación</p>	<p>A.- 1.1.2.1. Revisar las finalidades y ordenación de centros y departamentos</p> <p>A.- 1.1.2.2. Fortalecer las unidades de gestión docente</p> <p>A.- 1.2.1.1. Diseñar títulos propios en torno a competencias y metodologías activas</p> <p>A.- 1.2.1.2. Regular la ordenación académica de los títulos propios</p> <p>A.- 1.2.2.1. Potenciar los cursos sobre destrezas ligadas a la actualización para fomentar el empleo</p> <p>A.- 1.2.2.2. Potenciar los cursos dirigidos a la cooperación social ligados a la demanda</p>

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERATIVOS	ACCIONES VINCULADAS
O.E. 2.1: Estimular la producción científica de calidad en todas las ramas del conocimiento	O.O.- 2.1.1. Facilitar la participación y la gestión de proyectos de investigación competitivos	A.- 2.1.1.1. Potenciar y mejorar las unidades especializadas de apoyo a la gestión de la I+D+i A.- 2.1.1.2. Establecer programas de acceso a los recursos de investigación y de mantenimiento de dichos recursos A.- 2.1.2.1. Incentivar la producción investigadora A.- 2.1.2.2. Establecer programas de captación de talentos A.- 2.1.2.3. Establecer intercambios estables de investigadores con organizaciones externas
O.E. 2.2: Fomentar el espíritu emprendedor, la transferencia y la innovación	O.O.- 2.2.1. Colaborar con el tejido social y económico trasladando conocimiento y tecnología	A.- 2.2.1.1. Alcanzar proyectos con financiación de empresas y organismos externos A.- 2.2.1.2. Establecer programas de creación de empresas mixtas A.- 2.2.1.3. Promover la explotación de la propiedad intelectual e industrial A.- 2.2.2.1. Implantar iniciativas para la detección de áreas de trabajo emergentes
	O.O.- 2.2.2. Estimular las iniciativas creativas y emprendedoras orientadas a generar nuevas líneas de trabajo	A.- 2.2.2.2. Promover la participación en proyectos colaborativos A.- 2.2.2.3. Potenciar el intercambio de buenas prácticas
<p>Eje 2 - Investigación: generar conocimiento, transferencia e innovación</p>		

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERATIVOS	ACCIONES VINCULADAS
<p>Eje 3 - Factor humano: organización y procesos</p>	<p>O.E. 3.1: Implantar un sistema de gestión integral de las plantillas de PDI y PAS que mejore la organización, la participación y la cualificación del personal</p>	<p>O.O.- 3.1.1. Favorecer la cualificación del personal en la organización</p> <p>O.O.- 3.1.2. Mejorar la capacidad y compromiso en el trabajo</p>	<p>A.- 3.1.1.1. Adecuar la estructura del PDI al modelo de plantilla</p> <p>A.- 3.1.1.2. Adecuar la estructura de PAS a las funciones que desempeñan</p> <p>A.- 3.1.2.1. Mejorar los programas de formación orientándolos a la cualificación del personal</p> <p>A.- 3.1.2.2. Implantar Programas de apoyo a la innovación académica</p> <p>A.- 3.1.2.3. Implantar Programas de apoyo a la mejora de la organización del trabajo</p> <p>A.- 3.1.2.4. Potenciar la formación del personal, para mejorar su cualificación y su situación en la carrera profesional</p>
	<p>O.E. 3.2: Adecuar los procesos de trabajo a las responsabilidades de la Institución</p>	<p>O.O.- 3.2.1. Implementar modelos de gestión ágiles y flexibles que definan procedimientos y funciones</p> <p>O.O.- 3.2.2. Reordenar la organización de la gestión académica, económica y de los servicios en general</p>	<p>A.- 3.2.1.1. Desarrollar los procedimientos académicos adecuados a través de un Plan de Ordenación Docente</p> <p>A.- 3.2.1.2. Desarrollar los procedimientos de gestión a través de un Plan de Cartas de Servicios</p> <p>A.- 3.2.1.3. Elaborar manuales de procedimientos</p> <p>A.- 3.2.1.4. Establecer un modelo estadístico basado en la aportación de los datos por los gestores de los mismos</p> <p>A.-3.2.1.5. Garantizar la accesibilidad de los datos a los gestores que la necesiten para desarrollar su trabajo</p> <p>A.- 3.2.2.1. Analizar y modernizar las estructuras administrativas y de servicios</p> <p>A.- 3.2.2.2. Implantar un sistema completo de administración electrónica</p>

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERATIVOS	ACCIONES VINCULADAS
Eje 4 - Infraestructuras: transformación del campus	O.E. 4.1: Optimizar las infraestructuras	O.O.- 4.1.1. Distribuir los espacios atendiendo a las necesidades de la organización	A.- 4.1.1.1. Elaborar un plan de adecuación (gestión) de espacios
			A.- 4.1.1.2. Desarrollar un sistema de asignación priorizada de espacios mediante una información centralizada
			A.- 4.1.2.1. Elaborar un protocolo de revisión y re-forma de infraestructuras existentes
		O.O.- 4.1.2. Proyectar nuevos espacios más funcionales y eficientes	A.- 4.1.2.2. Diseñar un plan de dotación de nuevas infraestructuras a medio y largo plazo
		O.O.- 4.2.1. Modernizar la dotación de recursos y su adecuación a los fines académicos y de servicios de la Institución	A.- 4.2.1.1. Elaborar un plan de actualización y gestión de recursos materiales
	O.E. 4.2: Planificar la gestión de equipamientos	O.O.- 4.2.2. Regular centralizada-mente la adquisición de bienes materiales	A.- 4.2.1.2. Potenciar las bibliotecas como servicio de apoyo a la docencia y la investigación
		A.- 4.2.2.1. Implantar un sistema de procesamiento de pedidos	
		A.- 4.2.2.2. Implantar un sistema logístico de distribución	

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERATIVOS	ACCIONES VINCULADAS
<p>Eje 5- Proyección exterior: comunicación, alianzas e internacionalización</p>	<p>O.E. 5.1: Situar a la Universidad de Salamanca en los índices de prestigio académico</p>	<p>O.O.- 5.1.1. Potenciar la participación en los programas de investigación con incidencia en los niveles de calidad internacionales</p> <p>O.O.- 5.1.2. Adecuar los programas formativos a una oferta internacional</p>	<p>A.- 5.1.1.1. Orientar las líneas de investigación hacia redes internacionales de colaboración</p> <p>A.- 5.1.1.2. Potenciar la difusión de los resultados de la investigación</p> <p>A.- 5.1.2.1. Potenciar la enseñanza en inglés y otros idiomas de comunicación científica</p> <p>A.- 5.1.2.2. Incrementar la oferta de docencia reglada en otras lenguas en las titulaciones oficiales de la Universidad</p> <p>A.- 5.1.2.3. Implantar programas de prácticas internacionales</p> <p>A.- 5.1.2.4. Potenciar la formación y atracción de estudiantes extranjeros, especialmente iberoamericanos, europeos y asiáticos</p>
	<p>O.E. 5.2: Difundir la docencia y la investigación de la Universidad de Salamanca</p>	<p>O.O.- 5.2.1. Promocionar la Universidad de Salamanca a través de sus titulados</p>	<p>A.- 5.2.1.1. Crear una extensa red social de Antiguos Alumnos de la Universidad de Salamanca</p> <p>A.- 5.2.1.2. Implantar programas de fomento y seguimiento del empleo de nuestros titulados</p> <p>A.- 5.2.1.3. Implantar programas de captación de cursos a través de nuestros titulados</p>
		<p>O.O.- 5.2.2. Potenciar la comunicación institucional externa</p>	<p>A.- 5.2.2.1. Establecer un programa de difusión de la oferta formativa</p> <p>A.- 5.2.2.2. Establecer un programa de difusión de los grupos de investigación</p> <p>A.- 5.2.2.3. Integrar los sistemas de información y bases de datos</p>

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERATIVOS	ACCIONES VINCULADAS
<p>O.O.- 6.1.1. Asegurar el equilibrio presupuestario y la modernización de la gestión económico-administrativa, optimizando la utilización de recursos públicos</p>	<p>O.O.- 6.1.1. Asegurar el equilibrio presupuestario y la modernización de la gestión económico-administrativa, optimizando la utilización de recursos públicos</p>	<p>A.- 6.1.1.1. Contribuir a la definición de un modelo de financiación universitaria propio</p> <p>A.- 6.1.1.2. Modificar la naturaleza y estructura del endeudamiento</p> <p>A.- 6.1.1.3. Implantar un sistema de contabilidad analítica</p> <p>A.- 6.1.1.4. Desarrollar políticas empresariales con las empresas participadas</p>
<p>O.E. 6.1: Alcanzar un modelo económico sostenible y comprometido con los valores sociales</p>	<p>O.O.- 6.1.2. Implicar a la sociedad en el futuro de la universidad</p> <p>O.O.- 6.1.3. Integrar en los fines académicos la defensa de la dignidad de la persona y los derechos humanos</p>	<p>A.- 6.1.2.1. Potenciar los programas Universidad-Empresa</p> <p>A.- 6.1.2.2. Elaborar un plan interinstitucional de promoción de empleo de nuestros titulados</p> <p>A.- 6.1.3.1. Implantar un programa de promoción de la dignidad y los derechos de las personas</p>
<p>O.E. 6.2: Implantar sistemas de gestión responsable y de calidad</p>	<p>O.O.- 6.2.1. Articular los fines académicos con políticas sociales y medioambientales</p>	<p>A.- 6.2.1.1. Fortalecer los proyectos de cooperación al desarrollo</p> <p>A.- 6.2.1.2. Fortalecer el programa de prácticas del voluntariado en cooperación al desarrollo</p> <p>A.- 6.2.1.3. Desarrollar códigos deontológicos y protocolos éticos</p> <p>A.- 6.2.1.4. Elaborar un plan de responsabilidad social</p> <p>A.- 6.2.1.5. Elaborar un plan de movilidad que facilite los desplazamientos y acceso a los campus</p> <p>A.- 6.2.1.6. Elaborar un plan de eficiencia energética</p>
<p>Eje 6- Capacidades: financiación, sostenibilidad y responsabilidad social</p>		

IV. DESCRIPCIÓN DE EJES Y OBJETIVOS

EJE 1 - DOCENCIA: TRANSMITIR CONOCIMIENTO, FORMAR EN COMPETENCIAS

De las seis líneas estratégicas que componen el plan de actuaciones para los próximos años, la primera atiende a la transmisión del conocimiento, que junto con la generación de este a través de la investigación, constituye una de las misiones fundamentales de la Universidad.

Qué conocimiento transmitir, de qué modo gestionar los procesos de “enseñanza-aprendizaje” y cómo mejorar cualitativamente los resultados académicos son las preguntas a las que intentan responder las propuestas que se exponen en este eje.

El principio fundamental que lo guiará es la calidad en la docencia y la excelencia académica del mapa de titulaciones, factores evaluables desde un “observatorio del rendimiento académico” que facilite la información necesaria para abordar las mejoras ligadas a este principio y para modernizar la Universidad de Salamanca mediante una organización eficaz de sus ofertas formativas.

Para ello se han definido dos objetivos estratégicos: buscar la armonía en el mapa de titulaciones y mejorar la organización de la formación permanente y la relacionada con las competencias transversales.

Las actuaciones efectivas para alcanzar esos objetivos deberán acometerse una vez que las administraciones educativas, nacional y autonómica, hayan estabilizado el marco legal y definido el mapa de titulaciones. Tomando este como base, deberán ofrecerse títulos atractivos para los estudiantes y establecerse estructuras académicas adecuadas para su organización. En este proceso será fundamental la búsqueda de sinergias entre títulos, fomentando una formación transversal más eficaz, así como la colaboración entre docentes de distintas áreas para favorecer e impulsar el desarrollo de la Universidad de Salamanca en el futuro inmediato.

□ O.E.- 1.1: *Conseguir una oferta integral de Grados, Másteres y Doctorados*

Para alcanzar esta meta, siempre a partir de la consulta a la comunidad universitaria y del acuerdo con ella, será necesario buscar la coherencia

entre la configuración de los distintos títulos oficiales que se imparten y la estructura organizativa necesaria para que las unidades sobre las que se apoya la docencia puedan reforzar la oferta formativa, una vez que las administraciones educativas establezcan el mapa autonómico de titulaciones y el marco legislativo universitario. Esa oferta formativa debe basarse en la calidad docente y la excelencia académica, dirigirse a la capacitación profesional de nuestros estudiantes, y garantizar la mejora continua de nuestras titulaciones.

O.O.- 1.1.1. Equilibrar la oferta de Grados, Másteres y Doctorados

Establecido el mapa de titulaciones en Castilla y León, la Universidad de Salamanca debe reforzar sus estudios y plantear su crecimiento. Para ello, es necesario equilibrar y armonizar la oferta de títulos con criterios de eficiencia y eficacia. Se debe trabajar sobre la ordenación de los títulos y, en consecuencia, estructurar racionalmente las unidades que gestionan la impartición de la docencia en nuestras aulas, mejorando los recursos docentes.

La labor se iniciará con dos actuaciones inmediatas. Por un lado, se buscará promover las pasarelas entre titulaciones y organizar planes para la obtención de dobles titulaciones, facilitando el reconocimiento de los saberes y las competencias adquiridas, y ello tanto con un alcance interno (entre titulaciones de la Universidad de Salamanca) como nacional e internacional (con otras Universidades). Por otro lado, se perseguirá la mejora de los planes de ordenación docente, de modo que permitan un reparto equitativo de las cargas del profesorado y un aumento de la calidad de la enseñanza.

Para desarrollar la propuesta anterior se planteará el diseño de asignaturas básicas de campus para títulos con perfiles profesionales similares en el nivel de grado y, a partir de aquí, se buscará el equilibrio y la movilidad entre los títulos en el conjunto de la oferta de formación.

El logro de este propósito exigirá flexibilizar la adscripción de dichas asignaturas a áreas de conocimiento y diseñar planes de organización de la actividad académica que permitan un reparto más adecuado de la carga docente, de acuerdo con lo previsto en el modelo de plantilla.

El proceso, descrito con detalle, comprenderá, pues, las acciones que se describen a continuación.

A.- 1.1.1.1. *Reordenar las titulaciones vinculándolas a troncos comunes*

Se empezará por analizar los ámbitos de conocimiento objeto de enseñanza en la Universidad de Salamanca para identificar las titulaciones relacionadas, de manera que puedan determinarse modelos y estructuras comunes de planes de estudio. Una vez definidos estos modelos, el Vicerrectorado competente podrá trabajar con la comunidad universitaria en la reelaboración de las memorias de verificación sobre directrices compartidas entre titulaciones y materias afines, para concluir con una vinculación de titulaciones a ámbitos comunes. De este modo, se podrá incidir tanto en la formación en competencias básicas de los estudiantes, como en su capacitación para profundizar en otras disciplinas.

A.- 1.1.1.2. *Diseñar asignaturas de campus*

Una vez identificados los títulos de ámbitos comunes, se procederá a diseñar asignaturas de rama en cada campus, a partir del catálogo de asignaturas básicas de los grados implicados. Para ello, el Vicerrectorado competente trabajará con la comunidad universitaria en la elaboración de las propuestas concretas desde las que se puedan avanzar líneas de optatividad por titulación, en paralelo a la reelaboración de los planes de estudio. En su caso, podrán plantearse también asignaturas optativas de campus, comunes a varios grados, en aquellos ámbitos que se considere oportuno por las afinidades entre ellos. En todo caso, en estas asignaturas básicas u optativas de campus será de aplicación la organización docente según la tipología de las asignaturas, sin que esto suponga sobrepasar el tamaño adecuado de los grupos.

A.- 1.1.1.3. *Flexibilizar la adscripción de asignaturas a áreas de conocimiento*

Se trata de diseñar un procedimiento que permita la adscripción de responsabilidad docente a áreas de conocimiento de un modo racional, a partir de un Plan de Ordenación Docente en el que se establezcan los procedimientos y responsabilidades en la planificación académica de las titulaciones oficiales de Grado y Máster. En todo caso, la asignación de responsabilidades docentes se realizará entre los miembros de una misma área o de áreas afines.

A.- 1.1.1.4. *Potenciar metodologías de docencia “on-line”*

Se potenciarán también los modelos de formación semipresencial y “on-line” para garantizar la calidad y la mejora continua de las actividades docentes y como apoyo a la formación presencial, compartiendo objetivos y valores con el resto de la Institución y contribuyendo así a la construcción del espacio global del conocimiento

A.-1.1.1.5. *Potenciar la interacción con y entre los estudiantes*

Se buscará completar la definición del nuevo Plan de Ordenación Docente con un sistema que facilite la interacción entre profesores y estudiantes, aplicando nuevas herramientas y metodologías que aporten valor añadido al seguimiento de nuestra oferta, faciliten la participación activa de los estudiantes y estimulen la cooperación y la tutorización entre ellos en el proceso de aprendizaje.

O.O.- 1.1.2. Ordenar los órganos docentes

Atendiendo al contexto académico, socioeconómico y normativo en Castilla y León, la oferta formativa de la Universidad de Salamanca debe organizarse desde estructuras académicas eficaces y eficientes, que permitan un mejor aprovechamiento de los recursos, una mejor atención a la comunidad universitaria y la consolidación de la Universidad como factor de desarrollo local en el entorno donde está implantada. La organización se hará en torno al concepto de campus y tratará de conseguir facultades o escuelas más adecuadas, y departamentos acordes al catálogo de centros y grupos de investigación. Dichos objetivos se concretan en las acciones que se describen a continuación.

A.- 1.1.2.1. *Revisar las finalidades y ordenación de centros y departamentos*

En el momento en que se disponga del nuevo mapa de titulaciones y de la reforma del marco normativo que pueda redefinir las funciones de centros y departamentos, deberá abordarse una ordenación de los mismos a través de los procedimientos previstos en los estatutos, partiendo del análisis de nuestra organización académica y buscando su mejora, con el

acuerdo de los órganos competentes y el consenso de la comunidad universitaria

A.- 1.1.2.2. *Fortalecer las unidades de gestión docente*

De conformidad con las estructuras académicas y buscando el consenso de la comunidad universitaria, se determinarán las estructuras de servicios y unidades de gestión administrativa, a partir de la definición de los procedimientos y el análisis de las cargas de trabajo, y con el objetivo prioritario de prestar la mejor atención a los usuarios.

□ O.E.-1.2: *Complementar y mejorar una oferta de formación permanente con criterios flexibles y dinámicos*

Es necesario que la oferta de formación permanente (títulos propios y cursos de especialización) se reestructure con criterios tales que mejore los conocimientos y competencias de los estudiantes de forma simultánea y complementaria a los títulos oficiales.

Se configurarán modelos diferenciados de cursos de formación permanente dirigidos a estudiantes de Grado, Máster o Doctorado y se establecerán procedimientos de verificación y acreditación de calidad de los títulos propios. Debe marcarse como meta la mejora de la empleabilidad de profesionales y titulados, facilitando el reciclaje profesional.

En esta misma línea, se abordará la formación en competencias transversales con el fin de elevar la cualificación de nuestros estudiantes, contando para ello con la colaboración de las unidades responsables.

O.O.- 1.2.1. **Implantar Títulos Propios acreditados por agencias de calidad externas**

Es necesario desplegar una oferta complementaria de títulos propios contruidos sobre los mismos sistemas de garantía de calidad que los títulos oficiales. Será necesario construir un mapa alternativo y complementario al de los títulos oficiales, vinculándolos al sector productivo y haciendo que respondan a demandas sociales y que incorporen la participación activa de profesionales.

Se establecerán procedimientos de verificación de dicho títulos, con el objeto de dotarlos de contenidos de calidad y en relación de continuidad con el catálogo de títulos oficiales.

Las acciones en que se concretan los objetivos resumidos son, pues, las siguientes:

A.- 1.2.1.1. *Diseñar títulos propios en torno a competencias y metodologías activas*

Se configurarán los planes de estudio de los títulos propios de modo análogo a los de los títulos oficiales, estableciendo para aquellos procedimientos externos de verificación y acreditación de calidad.

A.- 1.2.1.2. *Regular la ordenación académica de los títulos propios*

Se elaborará una nueva normativa de títulos propios en la que se establezca un procedimiento de aprobación que refuerce su dimensión institucional, basada en un nuevo modelo de plan de estudios que incluya evaluaciones de calidad.

O.O.- 1.2.2. *Ofrecer formación especializada a través de cursos de formación específica apoyados en las tecnologías de la información y la comunicación*

La capacidad de la Universidad de Salamanca para ofrecer una formación de nivel superior permite responder a las necesidades de especialización avanzada en diversos ámbitos técnicos y profesionales. Se apoyará para ello en las nuevas herramientas y tecnologías de la información y la comunicación, y captará, de este modo, recursos que potencien la Institución.

A.- 1.2.2.1. *Potenciar los cursos sobre destrezas ligadas a la actualización para el empleo*

Se establecerá una línea de formación para la mejora de la empleabilidad de profesionales y titulados, facilitadora del reciclaje profesional, mediante la configuración de modelos de formación permanente, diferenciados de los cursos dirigidos a los estudiantes de titulaciones oficiales. En particular, se desarrollarán cursos avanzados de especialización diri-

gidos a profesionales, ligados a demandas concretas y que busquen su actualización y la adquisición de nuevas destrezas.

A.- 1.2.2.2. *Potenciar los cursos dirigidos a la cooperación social ligados a la demanda*

Se implantará una línea formativa específica dirigida a la mejora de la calidad de vida de las personas y a su participación y cooperación sociales.

EJE 2 - INVESTIGACIÓN: GENERAR CONOCIMIENTO, TRANSFERENCIA E INNOVACIÓN

La Universidad de Salamanca dispone de personal de alta cualificación científica y técnica y gestiona una cantidad importante de fondos públicos para la promoción de la I+D+i. La apuesta de la Universidad de Salamanca es clara por una investigación de excelencia básica y aplicada, ligada a las necesidades productivas.

Para ello aplicará iniciativas que consoliden un sistema moderno de investigación desarrollo e innovación, conjugando el incremento del potencial de la investigación que produce el conocimiento, con la valoración del conocimiento producido, con su transferencia, y con la generación de riqueza, bienestar y progreso.

Las medidas para la mejora en la competitividad de la Universidad de Salamanca (calidad de los grupos de investigación, productividad científica, cantidad y calidad de los proyectos y contratos de investigación, actividades de innovación y transferencia, creación de Empresas de Base Tecnológica, etc.) habrán de conjugar la excelencia individual y de los grupos de investigación con la creación y participación en redes y estructuras que impliquen movilidad y que permitan el trabajo colaborativo en proyectos de interés común, aprovechando las oportunidades que desemboquen en un aumento de la captación de recursos humanos (talento) y materiales.

□ O.E.- 2.1: *Estimular la producción científica de calidad en todas las ramas del conocimiento*

El estímulo de la producción pasa por optimizar la planificación y la gestión de la actividad investigadora, garantizando la coherencia entre la producción científica y los servicios de Investigación, Desarrollo e innovación (I+D+i) de la Universidad, promoviendo la competencia y cooperación internacional en el ámbito de la investigación y buscando el equilibrio entre la investigación básica y la aplicada.

Estas propuestas se materializan en una serie de acciones que comienzan definiendo el mapa de procesos de la Universidad con impacto directo sobre la investigación.

- Identificar los procesos de gestión susceptibles de mejora, para allegar los recursos, técnicos, humanos y económicos, que la Universidad debe poner al servicio del fomento de la investigación.
- Elaborar un plan de gestión de la investigación que, partiendo del análisis de la situación actual, permita plantear, en su caso, la reorganización de las estructuras actuales para conseguir prestar una mejor atención a los investigadores, desde unas unidades más potentes.

O.O.- 2.1.1. Facilitar la participación y la gestión de proyectos de investigación competitivos

Se favorecerá la captación de recursos, así como el crecimiento y consolidación de grupos de investigación. Para ello se facilitarán y perfeccionarán las funciones de gestión de ayudas y de administración en general reforzando la estructura integral de apoyo a la investigación y a la transferencia. Las acciones que acaban de resumirse se ilustran a continuación con mayor detalle.

A.- 2.1.1.1. *Potenciar y mejorar las unidades especializadas de apoyo a la gestión de la I+D+i*

Se potenciarán las unidades de apoyo integral a la investigación y a la transferencia con el fin de mejorar y fortalecer ambas actividades en la Universidad. Todo ello, a partir de la detección y análisis de las necesidades establecidas por los investigadores para el desarrollo de su trabajo, y favoreciendo la creación de grupos de investigación emergentes. Dentro de ese servicio se integrarán, entre otras, unidades con los siguientes perfiles:

- Unidad de gestión: se encargará de la gestión económico-administrativa y del seguimiento de proyectos I+D+i correspondientes a convocatorias de organismos públicos y privados locales, autonómicos, nacionales y europeos. Esta unidad tendrá también a su cargo la gestión de los convenios de investigación, de los programas propios para el fomento de la investigación en la Universidad de Salamanca y de los programas de recursos humanos.

- Unidad de exploración de la investigación: tendrá la capacidad de identificar las potencialidades internas, las líneas de investigación y de innovación con mayores posibilidades de financiación y desarrollo y los grupos de investigación más punteros de la Universidad, para conectarlos con los programas, agencias e instituciones que financian la I+D+i.
- Oficina de proyectos: a través de la política de información permanente al investigador sobre convocatorias, procesos de evaluación, etc. estimulará la capacidad de los grupos de investigación para participar en los distintos programas públicos que financian la I+D+i a nivel autonómico, nacional e internacional, con especial atención a los de la Unión Europea.
- Oficina de transferencia de resultados de investigación: unidad de enlace entre la Universidad y su entorno socioeconómico en materia de innovación, fomentará la colaboración entre los grupos de investigación de la Universidad y las empresas e instituciones, con el fin de promover acciones conjuntas en materia de I+D+i. Dentro de esta oficina se prevé la creación de dos unidades:
 - Oficina de valorización, asociada a una sección de patentes, para que, actuando de manera conjunta, identifiquen, valoren y exploten los resultados y los hallazgos tecnológicos procedentes de los grupos de investigación, con el fin de incentivar la transferencia y rentabilizar el conocimiento
 - Observatorio de empresas: proporcionará un servicio integrado de consultoría, asesoría y gestión de las necesidades planteadas por empresas e instituciones, así como de oferta y búsqueda de soluciones. Este observatorio actuará fomentando el desarrollo de iniciativas empresariales que aporten recursos a la Universidad y estén ligados a resultados de investigación.

A.- 2.1.1.2. *Establecer programas de acceso a los recursos de investigación y de mantenimiento de dichos recursos*

Se pondrá en marcha un plan para optimizar los recursos de investigación, facilitando el acceso de los investigadores a grandes infraestructuras y plataformas tecnológicas de otras instituciones por medio del establecimiento de acuerdos de colaboración recíprocos. Se actualizará periódicamente.

camente el catálogo de necesidades de infraestructuras básicas para el desarrollo de la investigación. Se implantará un programa de modernización de equipos y otro de mejora de los procedimientos dedicados a su mantenimiento. Por otra parte, para la adquisición de grandes infraestructuras, las peticiones de los investigadores se someterán a evaluaciones internas y externas.

O.O.- 2.1.2. Promover la cooperación con organismos de investigación de alto nivel

Promover la competencia y la cooperación internacional en el ámbito de la investigación y la innovación es un objetivo a alcanzar en el medio plazo, y está relacionado con las actividades que ayudarán a estimular la producción científica y el desarrollo tecnológico de calidad en el seno de la Universidad de Salamanca.

Se desarrollarán acciones institucionales que faciliten la vinculación de los grupos de investigación de la Universidad a redes de excelencia, nacionales o internacionales, promoviendo, siempre que sea posible, el ejercicio del liderazgo dentro de ellas. Asimismo se impulsarán las conexiones con redes de apoyo específico, en áreas de actividad con representación regional o nacional limitada, que favorezcan la promoción internacional de los grupos de investigación.

Los acciones arriba resumidas se detallan como sigue:

A.- 2.1.2.1. *Incentivar la producción investigadora*

Para estimular la producción y la transferencia se procurará:

- Promover y dinamizar la aparición de grupos de investigación en el conjunto de las áreas científicas, lo cual equivale a
 - Desarrollar acciones institucionales que promuevan la dinamización, movilización de grupos emergentes y de las áreas científicas deficitarias.
- Propiciar la interdisciplinariedad, complementariedad y capacidad de interacción de grupos a través de los incentivos y las fórmulas organizativas adecuadas. Ello es plasma en
 - Fomentar las alianzas internas para desarrollar la investigación combinada entre las áreas de conocimiento.

- Favorecer las alianzas externas dentro de redes y proyectos de colaboración.
- Incentivar la investigación, fomentando las estancias en centros nacionales y extranjeros y la incorporación de nuevos investigadores a través de programas propios y de programas subvencionados por organismos públicos y privados.

Durante el proceso de desarrollo de estas acciones se promoverá la participación conjunta en las tareas de investigación de los diferentes miembros de la comunidad universitaria, y deberán complementarse con un plan de incentivos de reconocimiento a la actividad científica, en forma de mención de excelencia a los grupos o investigadores que cuenten con publicaciones en revistas científicas y editoriales de reconocido prestigio.

A.- 2.1.2.2. Establecer programas de captación de talentos

Establecer un programa de captación de estudiantes con los mejores expedientes, programa que incluirá actuaciones para la obtención de becas dentro de las convocatorias nacionales, europeas e internacionales de movilidad, en concordancia con las acciones contempladas en la estrategia del Campus de Excelencia Internacional. Se estudiarán iniciativas para fomentar la atracción de investigadores sénior y de jóvenes investigadores. Se gestionarán recursos a través de un servicio integral de apoyo a la investigación, para facilitar las estancias de los investigadores propios en otros centros nacionales o extranjeros y la dotación de ayudas y de bolsas de viaje para atraer a investigadores extranjeros a la Universidad de Salamanca.

A.- 2.1.2.3. Establecer intercambios estables de investigadores con organizaciones externas

El programa de captación de talentos facilitará el establecimiento de convenios para el intercambio de profesionales e investigadores con otras instituciones, en particular con centros de excelencia científica ya sean internacionales, de la Comunidad Autónoma de Castilla y León o del resto de España. Se apoyará la formación de grupos de investigación mixtos con otras universidades, nacionales o extranjeras. Se potenciarán los Programas de Doctorado como núcleos para el desarrollo de investigación

de calidad y para la formación de nuevos investigadores, incentivando los Programas de Doctorado interuniversitarios, nacionales e internacionales, y de excelencia. Se fomentará la realización de estancias de los estudiantes de doctorado en empresas e instituciones para facilitar resultados en su investigación y favorecer su empleabilidad futura.

□ O.E.- 2.2: *Fomentar el espíritu emprendedor, la transferencia y la innovación*

De acuerdo con lo establecido en la tercera misión de la Estrategia Universidad 2015, se darán los pasos necesarios para fomentar la transferencia y la innovación. Para ello se estimulará la producción científica y la captación de recursos a través de acciones de colaboración con el sector productivo, con el objeto de trasladar la riqueza de conocimiento y la capacidad de análisis crítico de la universidad al tejido económico y social.

La Universidad de Salamanca ya ha emprendido acciones en esta dirección, gracias al subprograma de transferencia “Biotransfer”, englobado en el Proyecto de Campus de Excelencia Internacional (CEI) *Studii Salamantini*. Dicho subprograma se basa en la organización de las plataformas y recursos existentes propios de la USAL y de los centros e instituciones más implicados, con el fin de canalizar la transferencia de conocimiento de aplicación biológica generado a partir de proyectos propios o en régimen de cooperación con otras universidades, Organismos Públicos de Investigación (OPIs) o empresas. Los objetivos marcados en el programa, que se implementarán, cuando proceda, como objetivos estratégicos en otras ramas de conocimiento son:

- Identificar y evaluar los resultados de investigación para transferirlos al mercado, en particular a los sectores más dinámicos.
- Optimizar la gestión de los recursos científicos y tecnológicos del CEI, brindando una oferta científico-técnica integral tanto a los centros de investigación como al tejido productivo.
- Crear una cultura de orientación de la investigación y la innovación al mercado, sin descuidar la excelencia científica.
- Potenciar la especialización en gestión y transferencia de conocimiento y de tecnología especializada.

El Parque Científico es un recurso estratégico para fortalecer la interacción entre el entorno científico y el tejido industrial, basado en una conexión “triple hélice”: Universidad, Empresa y Administración Pública.

La apuesta por el impulso de las iniciativas de innovación se concreta en la oferta de servicios a emprendedores o empresas que deseen desarrollar proyectos de innovación tecnológica en nuestra región.

O.O.- 2.2.1. Colaborar con el tejido social y económico trasladando conocimiento y tecnología

Se consolidará un plan para el fomento de la innovación y el espíritu emprendedor que conduzca a la creación de empresas en el ámbito universitario. Servirán de amparo las oportunidades y servicios ofrecidos por el Parque Científico y la Fundación General siguiendo, cuando corresponda, las directrices de la “Estrategia de Lisboa”, en la que se planteó un modelo económico basado directamente en la generación, distribución y explotación del conocimiento como fuente de ventaja competitiva que asegure el crecimiento y el empleo. En el ámbito de nuestra Comunidad Autónoma, estas políticas de I+D+i se concretan en la Estrategia Regional de Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación de Castilla y León (ERIDI) 2007-2013, documento que pone de manifiesto el compromiso decidido en nuestra región por la industria del conocimiento como base para construir la ventaja competitiva, considerada un activo clave en el avance de Castilla y León.

A.- 2.2.1.1. Alcanzar proyectos con financiación de empresas y organismos externos

Para organizar las actividades en colaboración con empresas y organismos externos es necesario conocer a fondo las líneas de trabajo prioritarias de nuestros grupos de investigadores, así como la capacidad de absorción de la investigación aplicada en el tejido industrial y social en el que se desarrolla prioritariamente nuestra actividad. Para ello se propone la celebración de jornadas sectoriales que sirvan, por una parte para mostrar al empresariado la capacidad/oferta investigadora, por otra, para identificar las necesidades de apoyo en I+D+i y de formación que tienen las empresas e instituciones de la comunidad, y por otra, por fin, para el estímulo y promoción de la participación empresarial en proyectos de in-

vestigación. En este sentido, a través del Centro de Formación Permanente, se organizarán programas formativos que respondan a las demandas recogidas por unidades como la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI), la Fundación General y el Parque Científico, que colaborarán en el desarrollo de las correspondientes acciones formativas.

A.- 2.2.1.2. *Establecer programas de creación de empresas mixtas*

La creación de empresas mixtas se plantea como una opción de generar recursos para la Universidad y disponer de nichos de empleo a los que puedan incorporarse nuestros egresados. A partir del análisis de posibilidades de crecimiento de nuestra investigación e innovación, podrán proponerse las líneas de trabajo prioritarias que la Institución debe fomentar con el objeto de impulsar el desarrollo de iniciativas empresariales. Así, ligados a los resultados de la investigación, se crearán vínculos que permitan la colaboración Universidad-Empresa para la creación de empresas mixtas en las que pueden colaborar también otras entidades e instituciones, teniendo en cuenta todos los elementos susceptibles de consolidar el Parque Científico de la USAL. El Parque Científico aportará su experiencia en la búsqueda de socios estratégicos, empresariales e institucionales, para el desarrollo de nuevas aplicaciones y productos de base tecnológica, y facilitará el acceso a las convocatorias de ayudas específicas para empresas instaladas en Parques, así como la concurrencia a dichas convocatorias y la gestión de proyectos y ayudas a I+D+i concedidos a las empresas.

A.- 2.2.1.3. *Promover la explotación de la propiedad intelectual e industrial*

Dentro de un servicio integral de apoyo a la investigación y la transferencia y a través de una oficina de valorización de la investigación, asociada a la sección de patentes de la OTRI, se diseñará un plan para evaluar y reconocer los resultados de las líneas de investigación prioritarias conducentes a la presentación de patentes. Todo ello se traducirá en el reconocimiento de la actividad de transferencia, que tendrá su reflejo en una mejor posición de la Universidad en los *rankings* internacionales,

a la vez que ayudará a promover la explotación de la propiedad intelectual e industrial generada desde la Universidad.

O.O.- 2.2.2. Estimular las iniciativas creativas y emprendedoras orientadas a generar nuevas líneas de trabajo

Dentro del marco y de las estructuras que deben apoyar el fomento de la transferencia y la innovación, una unidad de exploración de la investigación, en colaboración con el Parque Científico y la Fundación General, identificará y realizará acciones que estimulen las iniciativas creativas y emprendedoras en el campo de la investigación aplicada, favoreciendo la intermediación con grupos de investigación e innovación de la USAL para el desarrollo de nuevas aplicaciones. Las acciones concretas que cabe poner en marcha en este campo son:

A.- 2.2.2.1. Implantar iniciativas para la detección de áreas de trabajo emergentes

Partiendo de los estudios nacionales e internacionales sobre áreas de trabajo emergentes en investigación, potenciar la formación investigadora en las materias relacionadas con esas áreas, y establecer pautas para mantener la excelencia, competencia y competitividad en las líneas de investigación básica y aplicada. De este modo, la política de investigación priorizará las áreas que se vinculen a políticas públicas y demandas vigentes de I+D+i, aunque preservando el equilibrio entre las diferentes líneas de investigación.

A.- 2.2.2.2. Promover la participación en proyectos colaborativos

A partir del análisis de la actividad investigadora de la Institución, se promoverá la participación de los investigadores y jóvenes investigadores en proyectos colaborativos, facilitando los recursos y medios necesarios para que estas colaboraciones estén aseguradas. En acciones colaborativas con el Parque Científico y la Fundación General, se establecerán alianzas estratégicas con grandes empresas, colectivos empresariales, agentes económicos o de la Administración; estas alianzas, basadas en el mutuo beneficio, deberán permitir el desarrollo y la consolidación de unidades de investigación con financiación y objetivos compartidos

A.- 2.2.2.3. *Potenciar el intercambio de buenas prácticas*

Dentro del nuevo marco de colaboración entre la Universidad, la Empresa y otras organizaciones, a través de los proyectos colaborativos y de los proyectos innovadores que faciliten el establecimiento de relaciones mutuamente beneficiosas, se establecerá cuáles serán las prácticas de esa colaboración, de modo que se potencien las que puedan calificarse como buenas prácticas.

EJE 3 - FACTOR HUMANO: ORGANIZACIÓN Y PROCESOS

□ O.E.- 3.1: *Implantar un sistema de gestión integral de las plantillas de PDI y PAS que mejore la organización, la participación y la cualificación del personal*

La política de la Universidad de Salamanca debe desembocar en un proyecto estable en el tiempo, sujeto a las necesidades reales, presentes y futuras, de la Institución, que apueste decididamente por la estabilidad laboral, el desarrollo profesional, la formación permanente de los trabajadores, en un modelo sensible a los objetivos sociales, que profundice en la igualdad efectiva y la conciliación de la vida familiar y laboral.

El modelo de plantilla deberá evolucionar, conforme a los objetivos de este Plan Estratégico General, desde el consenso y el trabajo común de los diferentes sectores universitarios y dentro de los márgenes de autonomía de los que dispone la Universidad, hacia la renovación de nuestro personal, así como hacia la estabilización y promoción de las diferentes categorías profesionales.

O.O.- 3.1.1. Favorecer la cualificación del personal en la organización

Los procesos de selección, tanto del Personal Docente e Investigador (PDI) como del Personal de Administración y Servicios (PAS), deben orientarse a la mejora de la cualificación del personal de la USAL.

Mejorar la oferta de formación para lograr la capacitación del PDI y PAS requiere también adecuarla a las necesidades técnicas y profesionales demandadas por ambos colectivos. Entre otros aspectos, se prestará atención a la formación idiomática en aquellos perfiles cuyos contenidos así lo requieran, y se reconocerá dicha formación en la carrera profesional.

A.- 3.1.1.1. *Adecuar la estructura del Personal Docente e Investigador al modelo de plantilla*

Es necesario modificar progresivamente la “Relación de Puestos de Trabajo” (RPT) del profesorado y adaptarla a los cambios derivados de la organización de las enseñanzas.

Los criterios que guíen la reforma de la RPT deberán reflejar la realidad docente, investigadora y de gestión de la plantilla universitaria. Deberán reflejar igualmente la reestructuración estratégica de los planes de estudio, de los centros docentes y de los procesos de soporte de la docencia. Un elemento fundamental que debe considerarse es la valoración de la carga docente real que supone un crédito ECTS, tanto en los Grados como en los Másteres, que se establecerá unificando criterios sobre la aplicación del nuevo sistema de créditos a las realidades de cada titulación y a partir de una tipificación de todas las asignaturas.

A.- 3.1.1.2. Adecuar la estructura del Personal de Administración y Servicios a las funciones que desempeñan

Los procesos de selección y provisión de puestos de trabajo del PAS deberán buscar la adecuación de la persona a las funciones que va a desempeñar, funciones que deberán estar bien definidas, para facilitar la integración del PAS en los equipos académicos. Es decir, el sistema de evaluación de los puestos de trabajo debe ir precedido de la definición de su estructura y sus funciones. Paralelamente, se impulsará la mejora de las condiciones de trabajo y la política de prevención de riesgos laborales. Además, en aquellos puestos de información y actividades técnicas y administrativas que requieran un uso constante de una lengua de trabajo distinta del español, se valorará especialmente la formación en idiomas.

O.O.- 3.1.2. Mejorar la capacidad y el compromiso con el trabajo

Para mejorar la capacidad de nuestro personal y su grado de compromiso con la Institución se debe dar respuesta a las expectativas relacionadas con el desarrollo de la carrera profesional. Es preciso para ello:

A.- 3.1.2.1. Mejorar los programas de formación orientándolos a la cualificación profesional

Es importante desarrollar Planes de Formación para el Personal Docente e Investigador y el Personal de Administración y Servicios, y ampliar la oferta de formación específica para trabajar en otras lenguas distintas al español, de forma que pueda aumentar tanto el número de asignaturas y titulaciones en otros idiomas que favorezcan la atracción de estudian-

tes, como la atención a esos estudiantes en nuestras unidades y servicios. En la mejora de la cualificación del personal será fundamental favorecer la movilidad, y también la internacionalización en investigación, por medio de estancias externas. Los planes formativos podrán incluir, en su caso, una oferta específica según las responsabilidades del personal.

A.- 3.1.2.2. *Implantar programas de apoyo a la innovación académica*

La innovación académica se reforzará mediante la ampliación del programa de cursos formativos, tanto para el Personal Docente e Investigador como para el Personal de Administración y Servicios. Se incorporarán contenidos relacionados con el uso de las nuevas tecnologías, herramientas y aplicaciones y se promoverá la formación lingüística que permita trabajar en otras lenguas distintas del español.

A.- 3.1.2.3. *Implantar programas de apoyo a la mejora de la organización del trabajo*

Se ampliará el programa de cursos de formación del Personal de Administración Servicios para facilitar las tareas de gestión, generando grupos de mejora y medidas de apoyo a las buenas prácticas.

A.- 3.1.2.4. *Potenciar la formación del personal, para mejorar su cualificación y su situación en la carrera profesional*

Se buscará desarrollar un modelo de formación para el Personal Docente e Investigador y para el Personal de Administración y Servicios, de forma que los contenidos estén adaptados a las necesidades de cada puesto de trabajo, alineados con la promoción y ligados a la evaluación del desempeño.

□ O.E.- 3.2: *Adecuar los procesos de trabajo a las responsabilidades de la Institución*

Las tareas desempeñadas por el personal de la Universidad deben organizarse mediante procesos que permitan un mejor cumplimiento de sus funciones y una mejor atención a las necesidades de los universitarios, gestionando los recursos de manera racional. Ello supone:

O.O.- 3.2.1. Implementar modelos de gestión ágiles y flexibles que definan procedimientos y funciones

A.- 3.2.1.1. Desarrollar los procedimientos académicos adecuados a través de un Plan de Ordenación Docente

El punto de partida será la elaboración de un procedimiento que facilite la implantación de un Nuevo Plan de Ordenación Docente, en el que se recoja la metodología, se sistematice y se consolide la forma de hacer la distribución. Se trata de determinar responsabilidades orgánicas en la programación y en el desarrollo de las actividades docentes, todo ello acorde con la estructura de centros y departamentos y con la forma de establecer las directrices, criterios y calendarios.

La Programación Docente deberá:

- Articular de forma coherente por un lado las normas existentes sobre el Plan de Organización de la Actividad Académica y por otro el Documento de Bases para la Armonización del Mapa de Titulaciones.
- Asignar las responsabilidades docentes a áreas propias o áreas afines teniendo en cuenta la especialización de su profesorado.
- Incorporar los cambios derivados de la implantación de las asignaturas de campus y del procedimiento de adscripción de asignaturas a áreas de conocimiento.
- Elaborar modelos integrados, a través de aplicaciones informáticas, para recoger las responsabilidades docentes del profesorado, la planificación de las asignaturas y las guías académicas

A.- 3.2.1.2. Desarrollar los procedimientos de gestión a través de un Plan de Carta de Servicios

En paralelo a los procedimientos académicos, los servicios y unidades elaborarán cartas de servicios, con el objetivo principal de mejorar la calidad de la atención que prestan a los usuarios.

A.- 3.2.1.3. Elaborar manuales de procedimientos

Junto con las cartas de servicio, se elaborarán manuales de procedimientos de trabajo ligados a guías y manuales de usuarios, y se incluirán en

ellos todos los procedimientos que sirvan como referencia a las unidades y subunidades administrativas de las dependencias de la Universidad. Este manual de procedimientos normalizará la gestión de tareas similares en complejidad y responsabilidad que se realizan de manera sistemática en los diversos servicios y unidades. De esta manera se establecerán las bases para mejorar la atención al usuario a través de la comunicación y el trasvase de información entre servicios y unidades.

A.- 3.2.1.4. Establecer un modelo estadístico basado en la aportación de los datos por los gestores de los mismos

Para completar el nuevo modelo de gestión, será necesario poner en marcha un sistema propio de recogida y elaboración de estadísticas que asegure la unificación de criterios entre las unidades y garantice la transparencia.

De esta forma se dispondrá de una base de datos que permita integrar toda la información que aporten las distintas unidades sobre la actividad de la Institución, y cuyo destino final será constituirse en una poderosa herramienta de control estadístico de los procesos de gestión.

A.- 3.2.1.5. Garantizar la accesibilidad de los datos de gestión a los gestores que los necesiten para desarrollar su trabajo

Este sistema permitirá conocer los datos necesarios para elaborar una estadística de gestión, que tendrá que ser accesible a todos los responsables de procesos, para completar así el seguimiento de los indicadores de la planificación estratégica y operativa. Al mismo tiempo, ofrecerá información adecuada al personal universitario que la requiera. En particular, se pondrán a disposición de los responsables de los procesos de gestión los datos incluidos en aplicaciones corporativas para que hagan un uso adecuado y eficiente de los mismos a la vez que se asegura su integridad y corrección.

O.O.- 3.2.2. Reordenar la organización de la gestión académica, económica y de los servicios en general

La implantación progresiva y temporalizada de nuevos modelos de gestión en apoyo de la organización académica, económica y de servicios debe compatibilizarse con la puesta en marcha de iniciativas concretas de mejoras de procesos administrativos. Ello implica:

A.- 3.2.2.1. *Analizar y modernizar las estructuras administrativas y de servicios*

Se empezará por identificar y analizar los procesos de trabajo en los servicios administrativos y en los servicios de apoyo. Una identificación y análisis adecuados permitirán racionalizar y organizar con la flexibilidad debida las estructuras de gestión.

A.- 3.2.2.2. *Implantar un sistema completo de administración electrónica*

Es imprescindible implantar un sistema completo de administración electrónica que ayude a la normalización de formularios, tramitación web, que facilite herramientas de comunicación interna, así como el desarrollo de aplicaciones propias periódicamente evaluadas atendiendo al proceso de mejora continua.

EJE 4 - INFRAESTRUCTURAS: TRANSFORMACIÓN DEL CAMPUS

□ O.E.- 4.1: *Optimizar las infraestructuras*

La Universidad de Salamanca ha distribuido sus espacios y organizado sus unidades docentes y no docentes a medida que ha ido creciendo y se ha ido transformando en la universidad que es ahora, que aspira a conjugar la eficiencia y eficacia en la organización, con el potencial que suponen los campus universitarios como elemento clave para el desarrollo territorial de nuestra comunidad.

En estos momentos, debido a las exigencias del cambio que ha supuesto la adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior y al Espacio Europeo del Conocimiento, la necesidad de optimizar los recursos de infraestructuras se hace más patente que nunca.

O.O.- 4.1.1. Distribuir los espacios atendiendo a las necesidades de la organización

Para conseguir la reorganización exigida por los nuevos Espacios de Educación, la reordenación de espacios y la agrupación de unidades de los servicios se presenta como una prioridad.

La reordenación de espacios para mejorar las condiciones laborales y racionalizar su uso es una demanda de toda la comunidad. Se incluirán los dedicados al trabajo de gestión administrativa en edificios tan emblemáticos como el del Rectorado, que requerirá ajustes en la distribución por servicios y unidades, y en otros edificios, dedicados o no a la docencia, cuyas necesidades de equipamiento actualizado han modificado las condiciones de trabajo de las personas que desempeñan funciones en sus dependencias. En consonancia con ello se pretende:

A.- 4.1.1.1. *Elaborar un plan de adecuación (gestión) de espacios*

En primer lugar será necesario elaborar un plan de adecuación (gestión) de los espacios de la Universidad atendiendo a la finalidad de su uso y a criterios técnicos y ergonómicos, así como de disponibilidad, distribución, capacidad y adecuación.

A.- 4.1.1.2. *Desarrollar un sistema de asignación priorizada de espacios mediante una información centralizada*

El plan de adecuación y gestión de espacios docentes y no docentes permitirá desarrollar un sistema de asignación priorizada en función de las necesidades y del tipo de tareas que se van a desarrollar en ellos. Se evitará la duplicación de espacios destinados a la misma función.

O.O.- 4.1.2. Proyectar nuevos espacios más funcionales y eficientes

La construcción de nuevos espacios (inmuebles e infraestructuras) se llevará a cabo de acuerdo con la legislación de prevención de riesgos laborales y con los criterios técnicos de la norma básica de edificación y adecuación de los espacios y edificios. En consecuencia, se procurará minimizar el impacto ambiental, mejorar la eficiencia energética e incrementar la funcionalidad, consultando a los futuros usuarios y a todo el personal implicado. Las acciones pertinentes incluyen:

A.- 4.1.2.1. *Elaborar un protocolo de revisión y reforma de las infraestructuras existentes*

La Universidad se dotará de un Plan de Infraestructuras que incluirá un protocolo de reforma y modernización de las instalaciones existentes, con el horizonte de la conmemoración del VIII Centenario.

A.- 4.1.2.2. *Diseñar un plan de dotación de nuevas infraestructuras a medio y largo plazo*

Elaboración de un plan de nuevas infraestructuras con el objetivo temporal de 2018, alineado con el “Documento de estrategia para el VIII Centenario de la Universidad de Salamanca”.

□ O.E.- 4.2: Planificar la gestión de equipamientos

Aunque la mejora de los equipamientos es una actividad continuada en el tiempo y en pleno proceso de revisión y desarrollo, no deben dejarse de lado dos propuestas de acción que materializan el compromiso de la Institución con esta iniciativa.

O.O.- 4.2.1. Modernizar la dotación de recursos y su adecuación a los fines académicos y de servicios de la Institución

Este objetivo requiere, por una parte, desarrollar un plan para la dotación de material inventariable y equipamiento que dé respuesta a los requerimientos tanto docentes e investigadores como administrativos y de gestión.

En este sentido, se pondrá a disposición del personal de administración y servicios, docencia e investigación un programa de control de la tecnología y el equipamiento, acompañado de un estudio de viabilidad técnica de los equipos de trabajo, con el objeto de establecer criterios para su renovación.

Por otra parte, la mejora de la gestión de equipamientos implica potenciar los servicios de apoyo a la docencia y la investigación. En el caso particular de las bibliotecas y salas de estudio, deberá contemplarse su adecuada disponibilidad para la adquisición y consolidación de conocimientos, así como para la preparación de pruebas de evaluación por parte de los estudiantes.

A.- 4.2.1.1. Elaborar un plan de actualización y gestión de usos compartidos de los recursos materiales

A partir de los resultados del análisis se elaborará un plan para la dotación de equipamiento y para la mejora de la adquisición y utilización de material inventariable. En los concursos de compras y contrataciones, se tendrán en cuenta cláusulas de compromiso con la legislación de prevención de riesgos laborales y cumplimiento ambiental, de modo que se seleccionarán aquellos proveedores y servicios que demuestren un elevado nivel de calidad ambiental.

A.- 4.2.1.2. Potenciar las bibliotecas como servicios de apoyo a la docencia y la investigación

Otra forma de avanzar en la gestión de equipamientos pasa por mejorar la dotación de las bibliotecas de la Universidad como centros de documentación y apoyo a la investigación, atendiendo a la vez al desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y mejorando los procesos administrativos de catalogación, compras, reposiciones, e interrelación entre las bibliotecas universitarias de Castilla y León.

O.O.- 4.2.2. Regular centralizadamente la adquisición de bienes materiales

Será prioritario aprovechar las economías de escala, mejorando el sistema de adquisición de pedidos de material en todos los ámbitos de la Universidad, de modo que se valorará la viabilidad de cualquier tipo de iniciativas que vayan en este sentido.

Para ello se tendrán en cuenta las necesidades físicas de almacenaje, pero también los objetivos de cumplimiento de requisitos de la Estrategia Universidad 2015, los previstos en el desarrollo de las leyes pertinentes y los propuestos como requisito en la implantación de modelos de certificación de calidad.

A.- 4.2.2.1. Implantar un sistema de procesamiento de pedidos

A la vez que se organiza un sistema adecuado para regular la adquisición de bienes y servicios, se implantará un protocolo de actuación para el procesamiento de la gestión de pedidos, que incluya un modelo propio de evaluación de proveedores.

A.- 4.2.2.2. Implantar un sistema logístico de distribución

Se establecerá un procedimiento de distribución del material asociado al sistema de procesamiento de pedido y a la reorganización del modelo de almacenaje que se haya establecido previamente.

EJE 5 - PROYECCIÓN EXTERIOR: COMUNICACIÓN, ALIANZAS E INTERNACIONALIZACIÓN

□ O.E.- 5.1: *Situar a la Universidad de Salamanca en los índices de prestigio académico*

Se pondrán en marcha acciones para adecuar los programas formativos a una oferta internacional, estimulando la producción científica en todas las ramas del conocimiento y fomentando la transferencia y la innovación, a las que se prestará, como a la investigación, un servicio integral de apoyo, con la idea de promover la participación en proyectos colaborativos y la explotación de la propiedad intelectual e industrial.

O.O.- 5.1.1. Potenciar la participación en los programas de investigación con incidencia en los niveles de calidad internacionales

Para conseguirlo se organizará un grupo de trabajo interdisciplinar que será el encargado de valorar la importancia de determinados indicadores internacionales y la posibilidad de mejorar la situación institucional, además de proponer líneas de investigación y potenciar la obtención de resultados.

A.- 5.1.1.1. *Orientar las líneas de investigación hacia redes internacionales de colaboración*

Se impulsarán líneas de investigación que sean capaces de potenciar la calidad internacional de nuestra investigación y de establecer puentes de colaboración entre la Universidad, la empresa y las organizaciones sociales. Será clave, asimismo, la búsqueda de alianzas internacionales con universidades de prestigio, a través de los Grupos y Asociaciones en los que la Universidad de Salamanca ya está integrada (Grupo Coimbra, Grupo Tordesillas, Asociación Universitaria Iberoamericana de Posgrado (AUIP), European University Association (EAU), International Association of Universities (IAU), etc.) o de nuevas redes en proceso de constitución.

A.- 5.1.1.2. *Potenciar la difusión de los resultados de la investigación*

Se potenciará la difusión social, científica e institucional de los resultados de la investigación.

O.O.- 5.1.2. Adecuar los programas formativos a una oferta internacional

Se adaptará la oferta formativa para facilitar la movilidad internacional de los miembros de la comunidad universitaria desde y hacia la Universidad de Salamanca, promocionando la oferta de docencia reglada en español en las titulaciones oficiales de la universidad.

A.- 5.1.2.1. *Potenciar la enseñanza en inglés y otros idiomas de comunicación científica*

Se pretende ampliar la oferta de formación con cursos específicos de idiomas que faciliten el apoyo a la docencia bilingüe en todas las titulaciones.

A.- 5.1.2.2. *Incrementar la oferta de docencia reglada en otras lenguas en las titulaciones oficiales de la Universidad*

Se potenciará la inclusión de asignaturas impartidas en otras lenguas dentro del nuevo mapa de titulaciones, para facilitar la adquisición de competencias lingüísticas en idiomas diferentes del español.

A.- 5.1.2.3. *Implantar programas de prácticas internacionales*

Se pondrá en marcha un programa de prácticas internacionales para egresados, siguiendo el modelo del Programa Leonardo Da Vinci, que gestiona la Fundación General de la Universidad de Salamanca.

A.- 5.1.2.4. *Potenciar la formación y atracción de estudiantes extranjeros, especialmente iberoamericanos, europeos y asiáticos*

Se intentará reforzar y difundir la oferta de formación oficial y formación permanente para estudiantes de todas las zonas geográficas de interés, aprovechando y potenciando nuestra red de campus y centros, con atención prioritaria hacia Iberoamérica y Europa, seguida del eje Asia-Pacífico.

□ O.E.- 5.2: *Difundir la docencia y la investigación de la Universidad de Salamanca*

Para conseguir este objetivo, deberán utilizarse las relaciones que se mantienen con los antiguos alumnos, así como las tecnologías más avanzadas de la comunicación actualmente disponibles.

O.O.- 5.2.1. Promocionar la Universidad de Salamanca a través de sus titulados

Para conseguirlo se pretende:

A.- 5.2.1.1. *Crear una extensa red social de Antiguos Alumnos de la Universidad de Salamanca*

Esta red deberá hacer visible la importancia de la USAL en todos los ámbitos de la vida social, fomentando la incorporación de alumnos ilustres.

A.- 5.2.1.2. *Implantar programas de fomento y seguimiento del empleo de nuestros titulados*

A través de un Servicio de Inserción Profesional y desde el Observatorio de Empleo se pondrá en marcha la creación de una bolsa nacional e internacional de empleo para egresados que permita conocer la realidad del acceso al mercado laboral, sistematizar la oferta de trabajo y formación, ampliar la oferta existente y realizar el seguimiento de los egresados.

A.- 5.2.1.3. *Implantar programas de captación de recursos a través de nuestros titulados*

Se pondrán en marcha actuaciones encaminadas al fomento del mecenazgo y a la colaboración de los estudiantes de la USAL en proyectos que faciliten la captación de recursos.

O.O.- 5.2.2. Potenciar la comunicación institucional externa

Se establecerán canales de comunicación que, aprovechando la página web institucional y las nuevas tecnologías, permitirán la difusión de la oferta formativa y de la actividad investigadora.

A.- 5.2.2.1. *Establecer un programa de difusión de la oferta formativa*

Además de presentar la oferta formativa a los centros de Enseñanza Secundaria, se utilizarán las redes sociales y los medios de comunicación así como la participación en eventos del ámbito de la Educación Superior para darla a conocer a nivel local, nacional e internacional. En este sentido, se gestionará desde las unidades implicadas la participación en ferias, eventos y exposiciones destinadas a este fin.

A.- 5.2.2.2. *Establecer un programa de difusión de los grupos de investigación*

Se creará un sistema de comunicación institucional que favorezca la difusión de las actividades, líneas, resultados y avances de los grupos de investigación, así como de su oferta tecnológica, con el objeto de crear una imagen institucional que sitúe a la Universidad como centro de referencia en el ámbito de la investigación y la tecnología.

A.- 5.2.2.3. *Integrar los sistemas de información y bases de datos*

Se elaborará un sistema integral de información institucional que permita proyectar la imagen exterior de la Universidad, que asegure la integridad y corrección de la información y que incorpore indicadores de gestión y rendimiento docente e investigador de interés para la sociedad.

EJE 6 - CAPACIDADES: FINANCIACIÓN, SOSTENIBILIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

□ O.E.- 6.1: *Alcanzar un modelo económico sostenible y comprometido con los valores sociales*

El objetivo es Llevar a cabo una gestión basada en el principio de responsabilidad, utilizando los recursos públicos de forma eficiente y sostenible desde el punto de vista técnico, social y ambiental.

O.O.- 6.1.1. *Asegurar el equilibrio presupuestario y la modernización de la gestión económico-administrativa, optimizando la utilización de recursos públicos*

Para ello es necesario promover un cambio del modelo de financiación, modificar la naturaleza y estructura del endeudamiento, implantar sistemas de gestión contable de los costes y mejorar la gestión económico-administrativa, en particular en las sociedades mercantiles dependientes de la Universidad.

A.- 6.1.1.1. *Contribuir a la definición de un modelo de financiación universitaria propio*

Ello requiere centrar el trabajo de los próximos años en establecer un modelo de financiación universitaria propio de la Comunidad Autónoma de Castilla y León, sobre el que sustentar la actividad de la USAL y en el que no se produzcan desvíos del presupuesto fuera de control. En este sentido, la financiación pública deberá verse incrementada de manera proporcional a la cantidad de recursos que obtenga la propia Institución.

A.- 6.1.1.2. *Modificar la naturaleza y estructura del endeudamiento*

Se trata de amortizar la llamada deuda histórica y de saneamiento, ambas generadas por las desviaciones del gasto corriente y, por ello, no financiadoras del gasto en inversión en proyectos. El endeudamiento ha de estar asociado en adelante a inversiones en proyectos que tengan capacidad de generar recursos.

A.- 6.1.1.3. *Implantar un sistema de contabilidad analítica*

Con el objeto de cumplir los objetivos de saneamiento y modernización, es necesaria la implantación de un sistema de contabilidad analítica que permita la evaluación de resultados y que sirva, así, de instrumento para la distribución eficiente de los recursos disponibles y para la mejora de la transparencia institucional, objetivando la viabilidad de los servicios prestados tanto a la comunidad como a la sociedad en la que la Universidad desarrolla su actividad económica.

A.- 6.1.1.4. *Desarrollar políticas empresariales con las empresas participadas*

Se buscará mejorar la gestión de las sociedades mercantiles, creando un nuevo proyecto integrado, orientado a la consecución de resultados, para la gestión de la marca Universidad de Salamanca y la rentabilización del patrimonio y de los proyectos editoriales.

O.O.- 6.1.2. Implicar a la sociedad en el futuro de la Universidad

A.- 6.1.2.1. *Potenciar los programas Universidad-Empresa*

Se potenciará la colaboración entre la Universidad y la Empresa a través de una mayor implicación de la comunidad universitaria. A la vez se tratará de integrar a estudiantes capacitados en las plantillas de aquellas empresas que nos transmiten sus necesidades, proporcionando a estas la posibilidad de emprender nuevos proyectos.

A.- 6.1.2.2. *Elaborar un plan interinstitucional de promoción de empleo de nuestros titulados*

Se pondrán en marcha iniciativas concretas para el fomento de la empleabilidad de nuestros egresados en todas las titulaciones, niveles y tipos de formación, gestionadas desde un servicio de inserción profesional y prácticas de empleo.

O.O.- 6.1.3. Integrar en los fines académicos la defensa de la dignidad de la persona y de los derechos humanos

A.- 6.1.3.1. *Implantar un programa de promoción de la dignidad y los derechos de las personas*

Basándose en sus señas de identidad históricas, la Universidad de Salamanca pondrá en marcha un programa específico que promueva la dignidad personal a través de todas sus actividades académicas, así como la defensa de los derechos de las personas, sin ningún tipo de discriminación.

□ O.E.- 6.2: *Implantar sistemas de gestión responsable y de calidad*

Los fines de la Universidad de Salamanca como institución de enseñanza superior incluyen no solo la generación y transmisión del conocimiento, sino también la mejora de las condiciones de vida en la comunidad y la promoción de sistemas de gestión responsable, de evaluación y calidad, a través de una serie de instrumentos (planes, proyectos, programas) encaminados a estos fines.

O.O.- 6.2.1. Articular los fines académicos con políticas sociales y medioambientales

A.- 6.2.1.1. *Fortalecer los proyectos de cooperación al desarrollo*

Se tratará de consolidar, aumentar y fortalecer los proyectos de cooperación internacional al desarrollo realizados por los miembros de la comunidad universitaria, a la vez que se buscará la sensibilización de esta hacia tales proyectos, incrementando el número de iniciativas con el fin de robustecer el Fondo de Cooperación. Se apoyarán las labores que se realizan desde la Oficina de Cooperación de la USAL, fieles a la labor de agentes de cooperación que tienen las universidades, tal y como recogen los Planes Directores de Cooperación Española.

A.- 6.2.1.2. *Fortalecer el programa de prácticas del voluntariado en cooperación al desarrollo*

Se consolidará y aumentará la oferta de plazas para la realización de prácticas en cooperación al desarrollo mediante el fortalecimiento del Programa de Voluntariado “Manuel Andrés Sánchez” para alumnos en últimos años de estudios de Grado y de Posgrado, contribuyendo así a la formación profesional del alumnado y fomentando valores de solidaridad y compromiso con los países más empobrecidos.

A.- 6.2.1.3. *Desarrollar códigos deontológicos y protocolos éticos*

En cumplimiento de los objetivos de calidad generales de la Universidad, se establecerá un modelo de código deontológico y protocolo ético en todos los ámbitos de la actividad universitaria.

A.- 6.2.1.4. *Elaborar un Plan de Responsabilidad Social*

Con la elaboración de un Plan de Responsabilidad Social se dará cumplimiento a la tercera misión de la Universidad, recogida en la Estrategia Universidad 2015 bajo el título “Responsabilidad Social Universitaria y la Transferencia de Conocimiento y Tecnología”.

A.- 6.2.1.5. *Elaborar un plan de movilidad que facilite los desplazamientos y acceso a los campus*

Se facilitará a los miembros de la comunidad universitaria el acceso a su lugar de trabajo a través de sistemas de movilidad eficaces, que apuesten por un entorno saludable y seguro y que cumplan con los compromisos respecto al calentamiento global y el cambio climático. Para ello, la Institución impulsará medios de movilidad que sean sostenibles y faciliten la accesibilidad, combinando su impacto socio-económico y ambiental.

A.- 6.2.1.6. *Elaborar un plan de eficiencia energética*

Se abordarán medidas para la mejora de la eficiencia y el ahorro energético y la promoción de la energías renovables en los edificios de la Universidad, convirtiendo a nuestra Institución en un agente dinamizador de la sociedad y formador de profesionales que asuman, desde sus futuras responsabilidades, decisiones que repercutirán en el consumo energético.

De este modo, se combinarán la investigación, la formación, la transferencia de conocimiento, la sensibilización y la reducción del propio consumo de energía.

O.O.- 6.2.2. Garantizar la calidad en nuestras actividades como institución universitaria

A.- 6.2.2.1. *Definir el mapa de procesos y cuadro de mandos de la Universidad*

A partir de las funciones asignadas a cada una de las unidades que componen la Universidad, así como de las encomendadas a las personas de la comunidad universitaria implicadas (como trabajadores o como usuarios), se identificarán los procesos (las actividades que la unidad tiene que hacer y los recursos implicados), se documentarán los procedimientos (la forma específica en que debe hacerlo) y se elaborarán diagramas para su gestión, configurando con todo ello un mapa de procesos, que se constituye en una herramienta de consenso y aprendizaje. Asimismo, se definirán las áreas de responsabilidad en las unidades y en los procesos, identificando a sus responsables, definiendo los indicadores pertinentes e integrándolas en una estructura coherente de conjunto. Quedará así configurado un cuadro de mandos de la Universidad que facilitará la ejecución y el seguimiento de este Plan Estratégico General, garantizará su correcto desarrollo y permitirá articular otros programas estratégicos que pueda plantear la Universidad.

A.- 6.2.2.2. *Implantar un sistema de evaluación del desempeño del Personal Docente e Investigador y del Personal de Administración y Servicios*

Una vez asignadas las funciones a los puestos de trabajo, mediante un plan que ayude a conocer las necesidades de formación y capacitación del personal, podrá avanzarse en la implantación de un sistema de evaluación del desempeño. La definición del modelo debe contemplar como objetivo el incremento de la motivación y el reconocimiento de las personas, proporcionando oportunidades de promoción profesional y de participación en el diseño de los procedimientos, todo ello ligado a un sistema de incentivación de la productividad. El modelo se centrará en fijar los elementos que determinen la calidad en el desempeño de las ta-

reas que son responsabilidad del PDI o del PAS, e integrará evaluaciones cualitativas internas y externas, con el objetivo de dar reconocimiento a la actividad personal a los efectos de la concesión de incentivos y el acceso a promociones, así como de ofrecer una valoración adecuada que permita mejorar la actividad y la satisfacción laboral.

A.- 6.2.2.3. Impulsar programas de autoevaluación de todas las unidades y servicios administrativos y de gestión

Se apoyará a todas las unidades y servicios administrativos y de gestión que, con el objeto de mejorar la eficiencia y la eficacia de su trabajo, quieran implicarse en procesos de autoevaluación de la calidad, a partir de los cuales puedan plantearse, en su caso, reconocimientos y evaluaciones externas.

V. IMPLANTACIÓN Y SEGUIMIENTO

PROGRAMAS DE ACTUACIÓN

El desarrollo de las acciones vinculadas a los diversos objetivos estratégicos y operativos que configuran el PEG se llevará a cabo a través de programas de actuación, articulados a través de los mecanismos previstos en los Estatutos de la Universidad de Salamanca (EUSAL).

Programa propio de calidad de la enseñanza (Artículo 107, EUSAL)

El “Programa propio de calidad de la enseñanza” articulará el despliegue de las acciones contempladas en los objetivos del Eje Estratégico 1: “Docencia: transmitir conocimiento, formar en competencias”.

Será aprobado cada dos años por el Consejo de Gobierno, a propuesta del Consejo de Docencia

Programa propio de fomento y desarrollo de la investigación (Artículo 113, EUSAL)

El “Programa propio de fomento y desarrollo de la investigación” articulará el despliegue de las acciones contempladas en los objetivos del Eje Estratégico 2: “Investigación: generar conocimiento, transferencia e innovación”.

Será aprobado cada dos años por el Consejo de Gobierno, a propuesta del Consejo de Investigación

Otros programas propios (Artículo 48.f, EUSAL)

Siguiendo la pauta del “Programa propio de calidad de la enseñanza” y del “Programa propio de fomento y desarrollo de la investigación”, el Consejo de Gobierno de la Universidad de Salamanca aprobará otros pro-

gramas propios de expansión de la Universidad, en los que se articulará el despliegue de las acciones contempladas en el resto de los ejes estratégicos que componen el PEG a través de programas propios. En particular, se desarrollarán los siguientes programas:

- Programa de actualización de los modelos de plantilla
Acciones contempladas en el objetivo operativo “3.1.1. Favorecer la cualificación del personal en la organización”.
- Programa de inserción profesional, prácticas y empleo
Acciones contempladas en el objetivo operativo “6.1.2. Implicar a la sociedad en el futuro de la universidad”.
- Programa de inversiones
Acciones contempladas en el objetivo estratégico “4.1. Optimizar las infraestructuras”.
- Programa de mejora logística
Acciones contempladas en el objetivo estratégico “4.2. Planificar la gestión de equipamientos”.
- Programa de posicionamiento exterior de la Universidad.
Acciones contempladas en el objetivo estratégico “5.1. Situar a la Universidad de Salamanca en los índices de prestigio académico”.
- Programa de seguimiento y fidelización de antiguos alumnos
Acciones contempladas en el objetivo operativo “5.2.1. Promocionar la Universidad de Salamanca a través de nuestros titulados”.
- Programa de comunicación de la universidad
Acciones contempladas en el objetivo operativo “5.2.2. Potenciar la comunicación institucional externa”.
- Programa de promoción de la dignidad y los derechos de las personas
Acciones contempladas en el objetivo operativo “6.1.3. Implicar a la sociedad en el futuro de la universidad”.
- Programa de calidad ambiental (Artículo 102, EUSAL)
Acciones contempladas en el objetivo operativo “6.2.1. Articular los fines académicos con políticas sociales y medioambientales”

Estos programas serán propuestos por las Comisiones Delegadas de Consejo de Gobierno con competencias en cada materia.

Programa de mejora de la calidad (Artículo 146, EUSAL)

El “Programa de mejora de la calidad” articulará el despliegue de las acciones contempladas en el objetivo operativo “3.1.2. Mejorar la capacidad y compromiso en el trabajo”, el objetivo estratégico “3.2. Adecuar los procesos de trabajo a las responsabilidades de la institución” y en el objetivo operativo “6.2.2. Garantizar la calidad de nuestras actividades como institución universitaria”.

Será definido por el Consejo de Gobierno, con el asesoramiento del Consejo de Docencia y del Consejo de Investigación.

Programa económico plurianual (Artículo 186, EUSAL)

La “Programación económica plurianual”, en la que se evalúan las prioridades para la elaboración de los presupuestos anuales, se realizará en función de los objetivos establecidos en el PEG. De este modo, el presupuesto de la Universidad se convierte en el presupuesto del Plan Estratégico, vinculado con el objetivo operativo “6.1.1. Asegurar el equilibrio presupuestario y la modernización de la gestión económico-administrativa, optimizando la utilización de recursos públicos”.

Dicha programación será elaborada por el Gerente y aprobada cada cuatro años por el Consejo Social, previo informe favorable del Consejo de Gobierno.

MAPA DE TRAZABILIDAD Y CUADROS DE MANDO

Para monitorizar la implantación y seguimiento del PEG se establece un mapa de trazabilidad de los programas de actuación vinculados, mediante una serie de cuadros de mando donde se reflejan los responsables de su desarrollo, las metas a alcanzar, los indicadores para medir su consecución, y el calendario de su ejecución.

La responsabilidad del desarrollo se establece al nivel de Vicerrectorados, los cuales deberán a su vez establecer las responsabilidades de ejecución en las unidades a su cargo. Para identificar esos máximos responsables, se utilizarán las siguientes claves:

- Sec.General = con competencias sobre desarrollo estatutario, registro, coordinación de la información.
- Vic. Docencia = Vicerrectorado con competencias sobre planes de estudio oficiales y actividades de formación permanente.
- Vic. Investigación = Vicerrectorado con competencias sobre promoción y gestión de la investigación, infraestructura científica, bibliotecas y ediciones.
- Vic. Profesorado = Vicerrectorado con competencias sobre plazas de personal docente e investigador y su adscripción a centros y departamentos.
- Vic. Estudiantes = Vicerrectorado con competencias sobre servicios de atención al universitario, becas y asistencia a los estudiantes.
- Vic. Relaciones Int. Inst. = Vicerrectorado con competencias sobre colaboración con otras universidades e instituciones, movilidad y cooperación.
- Vic. Innovación = Vicerrectorado con competencias sobre recursos medioambientales, tecnológicos e informáticos, plataformas virtuales.
- Vic. Economía = Vicerrectorado con competencias sobre coordinación presupuestaria, programación y gestión de inversiones y obras.
- Vic. Política = Vicerrectorado con competencias sobre política académica, líneas estratégicas, programáticas, organizativas y de evaluación de la Universidad
- Gerencia = con competencias sobre programación económica y personal de administración y servicios.

PROGRAMA PROPIO DE CALIDAD EN LA ENSEÑANZA

OBJETIVO OPERATIVO	1.1.1. Equilibrar la oferta de Grados, Másteres y Doctorados	ACCIONES VINCULADAS	1.1.1.1. Reordenar las titulaciones vinculándolas a troncos comunes
			1.1.1.2. Diseñar asignaturas de campus
			1.1.1.3. Flexibilizar la adscripción de asignaturas a áreas de conocimiento
			1.1.1.4. Potenciar metodologías de docencia “on-line”
			1.1.1.5. Potenciar la interacción con y entre los estudiantes
RESPONSABLE	Vic.Docencia Vic.Innovación	OBJETIVO ESTRATÉGICO EN EL QUE INCIDE	1.1: Conseguir una oferta integral de grados, másteres y doctorados
INDICADORES		METAS	
Proporción de titulaciones		1,5 másteres por grado y 0,5 doctorados por grado	
% de asignaturas de campus		5%	
Nº medio de áreas implicadas por asignatura		Media de 1,5 áreas por asignatura	
% de presencialidad en las asignaturas		15% de asignaturas on-line	
% de asignaturas en el campus virtual		95%	
Nº programas de acción tutorial		Al menos 1 por titulación de grado	
PRIORIDAD			
<input checked="" type="checkbox"/> EFICIENCIA <input type="checkbox"/> ESPIRITU EMPRENDEDOR <input type="checkbox"/> INTERNACIONALIZACIÓN <input checked="" type="checkbox"/> INNOVACIÓN			
GRUPOS DE INTERÉS			
<input checked="" type="checkbox"/> P. DOCENTE E INVESTIGADOR <input type="checkbox"/> P. ADMINISTR. Y SERVICIOS <input checked="" type="checkbox"/> ESTUDIANTES <input checked="" type="checkbox"/> FAMILIAS <input type="checkbox"/> MINISTERIOS <input type="checkbox"/> JUNTA DE CASTILLA Y LEON <input type="checkbox"/> AYUNTAMIENTOS <input type="checkbox"/> OTRAS ADMINISTR. <input type="checkbox"/> EMPRESAS <input type="checkbox"/> SINDICATOS <input type="checkbox"/> COLEGIOS PROFESIONALES <input type="checkbox"/> OTRAS ENTIDADES			
CALENDARIO			
<ul style="list-style-type: none"> • 2013: Diseño bianual del programa y cómputo de indicadores. • 2014: Inicio de todas las acciones. • 2015: Cómputo de indicadores, análisis de metas, revisión del diseño. • 2016: Todas las acciones estarán operativas. • 2017: Cómputo de indicadores, análisis de metas, revisión del diseño. • 2018: Metas alcanzadas. 			
ESTRATEGIAS VINCULADAS			
Universidad 2015	CEI Studii Salamantini	VIII Centenario	PEG
Ámbito 1. Misiones	Línea 1. Mejora docente y adaptación al EEES	Estrategia 1. Promoción de la excelencia docente, científica e innovación	Eje 1. Docencia

OBJETIVO OPERATIVO	1.1.2. Ordenar los órganos docentes	ACCIONES VINCULADAS	1.1.2.1. Revisar las finalidades y ordenación de centros y departamentos
			1.1.2.2. Fortalecer las unidades de gestión docente
RESPONSABLE	Vic.Política	OBJETIVO ESTRATÉGICO EN EL QUE INCIDE	1.1: Conseguir una oferta integral de grados, másteres y doctorados
INDICADORES		METAS	
Distribución de Centros		Equilibrio y conformidad con nuevas normativas	
Distribución de Departamentos		Equilibrio y conformidad con nuevas normativas	
Distribución de unidades de gestión académica		Proporcional a Centros / Departamentos	
PRIORIDAD			
<input checked="" type="checkbox"/> EFICIENCIA <input type="checkbox"/> ESPIRITU EMPRENDEDOR <input type="checkbox"/> INTERNACIONALIZACIÓN <input type="checkbox"/> INNOVACIÓN			
GRUPOS DE INTERÉS			
<input checked="" type="checkbox"/> P. DOCENTE E INVESTIGADOR <input checked="" type="checkbox"/> P. ADMINISTR. Y SERVICIOS <input checked="" type="checkbox"/> ESTUDIANTES <input type="checkbox"/> FAMILIAS <input type="checkbox"/> MINISTERIOS <input type="checkbox"/> JUNTA DE CASTILLA Y LEON <input type="checkbox"/> AYUNTAMIENTOS <input type="checkbox"/> OTRAS ADMINISTR. <input type="checkbox"/> EMPRESAS <input type="checkbox"/> SINDICATOS <input type="checkbox"/> COLEGIOS PROFESIONALES <input type="checkbox"/> OTRAS ENTIDADES			
CALENDARIO			
<ul style="list-style-type: none"> • 2013: Diseño bianual del programa y cómputo de indicadores. • 2014: Inicio de todas las acciones, acompasado al desarrollo normativo nacional y autonómico. • 2015: Cómputo de indicadores, análisis de metas, revisión del diseño. • 2016: Todas las acciones estarán operativas. • 2017: Cómputo de indicadores, análisis de metas, revisión del diseño. • 2018: Metas alcanzadas. 			
ESTRATEGIAS VINCULADAS			
Universidad 2015	CEI Studii Salamantini	VIII Centenario	PEG
Ámbito 1. Misiones	Línea 1. Mejora docente y adaptación al EEES	Estrategia 1. Promoción de la excelencia docente, científica e innovación	Eje 1. Docencia

OBJETIVO OPERATIVO	1.2.1. Implantar Títulos Propios acreditados por agencias de calidad externas	ACCIONES VINCULADAS	1.2.1.1. Diseñar títulos propios en torno a competencias y metodologías activas
			1.2.1.2. Regular la ordenación académica de los títulos propios
RESPONSABLE	Vic. Docencia	OBJETIVO ESTRATÉGICO EN EL QUE INCIDE	1.2: Complementar y mejorar la oferta de formación permanente con criterios flexibles y dinámicos
INDICADORES		METAS	
Nº de títulos propios		Nº similar a másteres oficiales	
Proporción de títulos propios con acreditación externa		Al menos 1/3 de los de nivel de máster	
% estudiantes en títulos propios		10% de los estudiantes de la universidad	
PRIORIDAD			
<input type="checkbox"/> EFICIENCIA <input checked="" type="checkbox"/> ESPIRITU EMPRENDEDOR <input type="checkbox"/> INTERNACIONALIZACIÓN <input checked="" type="checkbox"/> INNOVACIÓN			
GRUPOS DE INTERÉS			
<input type="checkbox"/> P. DOCENTE E INVESTIGADOR <input type="checkbox"/> P. ADMINISTR. Y SERVICIOS <input checked="" type="checkbox"/> ESTUDIANTES <input type="checkbox"/> FAMILIAS <input type="checkbox"/> MINISTERIOS <input type="checkbox"/> JUNTA DE CASTILLA Y LEON <input type="checkbox"/> AYUNTAMIENTOS <input type="checkbox"/> OTRAS ADMINISTR. <input checked="" type="checkbox"/> EMPRESAS <input checked="" type="checkbox"/> SINDICATOS <input checked="" type="checkbox"/> COLEGIOS PROFESIONALES <input type="checkbox"/> OTRAS ENTIDADES			
CALENDARIO			
<ul style="list-style-type: none"> • 2013: Diseño bianual del programa y cómputo de indicadores. • 2014: Inicio de todas las acciones. • 2015: Cómputo de indicadores, análisis de metas, revisión del diseño. • 2016: Todas las acciones estarán operativas. • 2017: Cómputo de indicadores, análisis de metas, revisión del diseño. • 2018: Metas alcanzadas. 			
ESTRATEGIAS VINCULADAS			
Universidad 2015	CEI <i>Studii Salamantini</i>	VIII Centenario	PEG
Ámbito 1. Misiones	Línea 1. Mejora docente y adaptación al EEES	Estrategia 1. Promoción de la excelencia docente, científica e innovación	Eje 1. Docencia

OBJETIVO OPERATIVO	1.2.2. Ofrecer formación especializada a través de cursos de formación específica apoyados en las tecnologías de la información y la comunicación	ACCIONES VINCULADAS	1.2.2.1. Potenciar los cursos sobre destrezas ligadas a la actualización para fomentar el empleo
			1.2.2.2. Potenciar los cursos dirigidos a la cooperación social ligados a la demanda
RESPONSABLE	Vic.Docencia	OBJETIVO ESTRATÉGICO EN EL QUE INCIDE	1.2: Complementar y mejorar la oferta de formación permanente con criterios flexibles y dinámicos
INDICADORES		METAS	
Proporción de cursos de formación especializada		10 veces el número de grados	
Proporción de cursos ligados a demanda		Al menos 1/3 de la oferta	
Proporción estudiantes universitarios en cursos		1/2 de los de grados oficiales	
Proporción de cursos on-line		1/3 de la oferta	
Proporción de estudiantes no universitarios en cursos		1/3 de los estudiantes de la universidad	
PRIORIDAD			
<input type="checkbox"/> EFICIENCIA <input checked="" type="checkbox"/> ESPIRITU EMPRENDEDOR <input type="checkbox"/> INTERNACIONALIZACIÓN <input checked="" type="checkbox"/> INNOVACIÓN			
GRUPOS DE INTERÉS			
<input type="checkbox"/> P. DOCENTE E INVESTIGADOR <input type="checkbox"/> P. ADMINISTR. Y SERVICIOS <input checked="" type="checkbox"/> ESTUDIANTES <input type="checkbox"/> FAMILIAS <input type="checkbox"/> MINISTERIOS <input type="checkbox"/> JUNTA DE CASTILLA Y LEON <input type="checkbox"/> AYUNTAMIENTOS <input type="checkbox"/> OTRAS ADMINISTR. <input checked="" type="checkbox"/> EMPRESAS <input checked="" type="checkbox"/> SINDICATOS <input checked="" type="checkbox"/> COLEGIOS PROFESIONALES <input checked="" type="checkbox"/> OTRAS ENTIDADES			
CALENDARIO			
<ul style="list-style-type: none"> • 2013: Diseño bianual del programa y cómputo de indicadores. • 2014: Inicio de todas las acciones. • 2015: Cómputo de indicadores, análisis de metas, revisión del diseño. • 2016: Todas las acciones estarán operativas. • 2017: Cómputo de indicadores, análisis de metas, revisión del diseño. • 2018: Metas alcanzadas. 			
ESTRATEGIAS VINCULADAS			
Universidad 2015	CEI <i>Studii Salamantini</i>	VIII Centenario	PEG
Ámbito 1. Misiones	Línea 1. Mejora docente y adaptación al EEES	Estrategia 1. Promoción de la excelencia docente, científica e innovación	Eje 1. Docencia

PROGRAMA PROPIO DE FOMENTO Y DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO OPERATIVO	2.1.1. Facilitar la participación y la gestión de proyectos de investigación competitivos	ACCIONES VINCULADAS	2.1.1.1. Potenciar y mejorar las unidades especializadas de apoyo a la gestión de la I+D+i
			2.1.1.2. Establecer programas de acceso a los recursos de investigación y de mantenimiento de dichos recursos
RESPONSABLE	Vic. Investigación	OBJETIVO ESTRATÉGICO EN EL QUE INCIDE	2.1: Estimular la producción científica de calidad en todas las ramas del conocimiento
INDICADORES		METAS	
Nº de proyectos de investigación con financiación pública en diversos ámbitos (autonómico, nacional e internacional)		Media de 100 activos al año (70 nacionales, 20 autonómicos y 10 europeos)	
Proporción de investigadores participantes en proyectos con financiación pública		30% del profesorado	
% sobre el presupuesto total de la universidad obtenido por proyectos con financiación pública		3,5% del presupuesto	
PRIORIDAD			
<input checked="" type="checkbox"/> EFICIENCIA	<input type="checkbox"/> ESPIRITU EMPRENDEDOR	<input type="checkbox"/> INTERNACIONALIZACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> INNOVACIÓN
GRUPOS DE INTERÉS			
<input checked="" type="checkbox"/> P. DOCENTE E INVESTIGADOR	<input checked="" type="checkbox"/> P. ADMINISTR. Y SERVICIOS	<input type="checkbox"/> ESTUDIANTES	<input type="checkbox"/> FAMILIAS
<input checked="" type="checkbox"/> MINISTERIOS	<input checked="" type="checkbox"/> JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN	<input type="checkbox"/> AYUNTAMIENTOS	<input checked="" type="checkbox"/> OTRAS ADMINISTR.
<input type="checkbox"/> EMPRESAS	<input type="checkbox"/> SINDICATOS	<input type="checkbox"/> COLEGIOS PROFESIONALES	<input type="checkbox"/> OTRAS ENTIDADES
CALENDARIO			
<ul style="list-style-type: none"> • 2013: Diseño bianual del programa y cómputo de indicadores. • 2014: Inicio de todas las acciones. • 2015: Cómputo de indicadores, análisis de metas, revisión del diseño. • 2016: Todas las acciones estarán operativas. • 2017: Cómputo de indicadores, análisis de metas, revisión del diseño. • 2018: Metas alcanzadas. 			
ESTRATEGIAS VINCULADAS			
Universidad 2015	CEI Studii Salamantini	VIII Centenario	PEG
Ámbito 1. Misiones	Línea 2. Mejora científica y transferencia	Estrategia 1. Promoción de la excelencia docente, científica e innovación	Eje 2. Investigación

OBJETIVO OPERATIVO	2.1.2. Promover la cooperación con organismos de investigación de alto nivel	ACCIONES VINCULADAS	2.1.2.1. Incentivar la producción investigadora
			2.1.2.2. Establecer programas de captación de talentos
			2.1.2.3. Establecer intercambios estables de investigadores con organizaciones externas
RESPONSABLE	Vic. Investigación	OBJETIVO ESTRATÉGICO EN EL QUE INCIDE	2.1: Estimular la producción científica de calidad en todas las ramas del conocimiento
INDICADORES		METAS	
Nº de publicaciones indexadas		Media de 1.200 al año	
% de publicaciones indexadas en el primer tercio		40%	
% de publicaciones indexadas con firmantes externos		60%	
% de sexenios relativos		85%	
Nº programas de captación de talentos		Al menos 1 al año	
Nº convenios de intercambio de investigadores internacionales aplicados		20 al año	
PRIORIDAD			
<input type="checkbox"/> EFICIENCIA <input type="checkbox"/> ESPIRITU EMPRENDEDOR <input type="checkbox"/> INTERNACIONALIZACIÓN <input checked="" type="checkbox"/> INNOVACIÓN			
GRUPOS DE INTERÉS			
<input checked="" type="checkbox"/> P. DOCENTE E INVESTIGADOR <input type="checkbox"/> P. ADMINISTR. Y SERVICIOS <input type="checkbox"/> ESTUDIANTES <input type="checkbox"/> FAMILIAS <input type="checkbox"/> MINISTERIOS <input type="checkbox"/> JUNTA DE CASTILLA Y LEON <input type="checkbox"/> AYUNTAMIENTOS <input checked="" type="checkbox"/> OTRAS ADMINISTR. <input type="checkbox"/> EMPRESAS <input type="checkbox"/> SINDICATOS <input type="checkbox"/> COLEGIOS PROFESIONALES <input type="checkbox"/> OTRAS ENTIDADES			
CALENDARIO			
<ul style="list-style-type: none"> • 2013: Diseño bianual del programa y cómputo de indicadores. • 2014: Inicio de todas las acciones. • 2015: Cómputo de indicadores, análisis de metas, revisión del diseño. • 2016: Todas las acciones estarán operativas. • 2017: Cómputo de indicadores, análisis de metas, revisión del diseño. • 2018: Metas alcanzadas. 			
ESTRATEGIAS VINCULADAS			
Universidad 2015	CEI <i>Studii Salamantini</i>	VIII Centenario	PEG
Ámbito 1. Misiones	Línea 2. Mejora científica y transferencia	Estrategia 1. Promoción de la excelencia docente, científica e innovación	Eje 2. Investigación

OBJETIVO OPERATIVO	2.2.1. Colaborar con el tejido social y económico trasladando conocimiento y tecnología	ACCIONES VINCULADAS	2.2.1.1. Alcanzar proyectos con financiación de empresas y organismos externos 2.2.1.2. Establecer programas de creación de empresas mixtas 2.2.1.3. Promover la explotación de la propiedad intelectual e industrial
RESPONSABLE	Vic. Investigación Vic. Estudiantes	OBJETIVO ESTRATÉGICO EN EL QUE INCIDE	2.2: Fomentar el espíritu emprendedor, la transferencia y la innovación
INDICADORES		METAS	
Nº de proyectos de investigación con financiación privada		20 al año	
Proporción de investigadores participantes en proyectos con financiación pública		0,5% del profesorado	
Nº de artículos 83 LOU		Media de 100 nuevos al año	
% de investigadores participantes en 83 LOU		10% del profesorado	
% presupuesto por artículos 83 LOU		1,5% del presupuesto	
Nº empresas mixtas creadas		3 al año	
Nº de empresas creadas por estudiantes		10 al año	
% ocupación del vivero de empresas		100%	
Nº de patentes		10 al año	
PRIORIDAD			
<input type="checkbox"/> EFICIENCIA <input checked="" type="checkbox"/> ESPÍRITU EMPRENDEDOR <input type="checkbox"/> INTERNACIONALIZACIÓN <input checked="" type="checkbox"/> INNOVACIÓN			
GRUPOS DE INTERÉS			
<input checked="" type="checkbox"/> P. DOCENTE E INVESTIGADOR <input type="checkbox"/> P. ADMINISTR. Y SERVICIOS <input type="checkbox"/> ESTUDIANTES <input type="checkbox"/> FAMILIAS <input type="checkbox"/> MINISTERIOS <input type="checkbox"/> JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN <input type="checkbox"/> AYUNTAMIENTOS <input type="checkbox"/> OTRAS ADMINISTR. <input checked="" type="checkbox"/> EMPRESAS <input type="checkbox"/> SINDICATOS <input type="checkbox"/> COLEGIOS PROFESIONALES <input checked="" type="checkbox"/> OTRAS ENTIDADES			
CALENDARIO			
<ul style="list-style-type: none"> • 2013: Diseño bianual del programa y cómputo de indicadores. • 2014: Inicio de todas las acciones. • 2015: Cómputo de indicadores, análisis de metas, revisión del diseño. • 2016: Todas las acciones estarán operativas. • 2017: Cómputo de indicadores, análisis de metas, revisión del diseño • 2018: Metas alcanzadas. 			
ESTRATEGIAS VINCULADAS			
Universidad 2015	CEI Studii Salamantini	VIII Centenario	PEG
Ámbito 1. Misiones	Línea 2. Mejora científica y transferencia	Estrategia 1. Promoción de la excelencia docente, científica e innovación	Eje 2. Investigación

OBJETIVO OPERATIVO	2.2.2. Estimular las iniciativas creativas y emprendedoras orientadas a generar nuevas líneas de trabajo	ACCIONES VINCULADAS	2.2.2.1. Implantar iniciativas para la detección de áreas de trabajo emergentes 2.2.2.2. Promover la participación en proyectos colaborativos 2.2.2.3. Potenciar el intercambio de buenas prácticas
RESPONSABLE	Vic. Investigación Vic. Estudiantes	OBJETIVO ESTRATÉGICO EN EL QUE INCIDE	2.2: Fomentar el espíritu emprendedor, la transferencia y la innovación
INDICADORES		METAS	
% profesorado integrado en grupos de investigación reconocidos internamente		60% del profesorado integrado en grupos de investigación	
Proporción de grupos de investigación con reconocimiento externo		1/3 de los grupos	
Nº de investigadores externos por grupo de investigación		Media del 20% de los investigadores del grupo	
% de estudiantes en programas de emprendedurismo		2% de los egresados	
Nº de acciones de fomento del autoempleo		1% de los egresados	
Nº de planes de empresa tutorizados		1% de los egresados	
Nº de empresas spin-off		Creación de 2 al año	
PRIORIDAD			
<input type="checkbox"/> EFICIENCIA <input checked="" type="checkbox"/> ESPIRITU EMPRENDEDOR <input type="checkbox"/> INTERNACIONALIZACIÓN <input checked="" type="checkbox"/> INNOVACIÓN			
GRUPOS DE INTERÉS			
<input checked="" type="checkbox"/> P. DOCENTE E INVESTIGADOR <input type="checkbox"/> P. ADMINISTR. Y SERVICIOS <input type="checkbox"/> ESTUDIANTES <input type="checkbox"/> FAMILIAS <input type="checkbox"/> MINISTERIOS <input type="checkbox"/> JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN <input type="checkbox"/> AYUNTAMIENTOS <input type="checkbox"/> OTRAS ADMINISTR. <input checked="" type="checkbox"/> EMPRESAS <input type="checkbox"/> SINDICATOS <input type="checkbox"/> COLEGIOS PROFESIONALES <input checked="" type="checkbox"/> OTRAS ENTIDADES			
CALENDARIO			
<ul style="list-style-type: none"> • 2013: Diseño bianual del programa y cómputo de indicadores. • 2014: Inicio de todas las acciones. • 2015: Cómputo de indicadores, análisis de metas, revisión del diseño. • 2016: Todas las acciones estarán operativas. • 2017: Cómputo de indicadores, análisis de metas, revisión del diseño. • 2018: Metas alcanzadas. 			
ESTRATEGIAS VINCULADAS			
Universidad 2015	CEI Studii Salamantini	VIII Centenario	PEG
Ámbito 1. Misiones	Línea 2. Mejora científica y transferencia	Estrategia 1. Promoción de la excelencia docente, científica e innovación	Eje 2. Investigación

PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN DE LOS MODELOS DE PLANTILLA

OBJETIVO OPERATIVO	3.1.1. Favorecer la cualificación del personal en la organización	ACCIONES VINCULADAS	3.1.1.1. Adecuar la estructura del PDI al modelo de plantilla
			3.1.1.2. Adecuar la estructura de PAS a las funciones que desempeñan
RESPONSABLE	Vic. Profesorado Gerencia	OBJETIVO ESTRATÉGICO EN EL QUE INCIDE	3.1: Implantar un sistema de gestión integral de las plantillas de PDI y PAS que mejore la organización, la participación y la cualificación del personal
INDICADORES		METAS	
Distribución de puestos de trabajo por categoría		Adecuación a las funciones a desempeñar	
Carga de trabajo por PDI		Equilibrio por áreas de conocimiento	
Análisis de necesidades de PAS		100% de unidades analizadas	
Definición de criterios para la actualización de la RPT del PAS		100% de unidades con criterios actualizados	
PRIORIDAD			
<input checked="" type="checkbox"/> EFICIENCIA <input type="checkbox"/> ESPIRITU EMPRENDEDOR <input type="checkbox"/> INTERNACIONALIZACIÓN <input type="checkbox"/> INNOVACIÓN			
GRUPOS DE INTERÉS			
<input checked="" type="checkbox"/> P. DOCENTE E INVESTIGADOR <input checked="" type="checkbox"/> P. ADMINISTR. Y SERVICIOS <input type="checkbox"/> ESTUDIANTES <input type="checkbox"/> FAMILIAS <input type="checkbox"/> MINISTERIOS <input type="checkbox"/> JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN <input type="checkbox"/> AYUNTAMIENTOS <input type="checkbox"/> OTRAS ADMINISTR. <input type="checkbox"/> EMPRESAS <input type="checkbox"/> SINDICATOS <input type="checkbox"/> COLEGIOS PROFESIONALES <input type="checkbox"/> OTRAS ENTIDADES			
CALENDARIO			
<ul style="list-style-type: none"> • 2013: Diseño del programa y cómputo de indicadores. • 2014: Inicio de todas las acciones. • 2015: Cómputo de indicadores, análisis de metas, revisión del diseño. • 2016: Todas las acciones estarán operativas. • 2017: Cómputo de indicadores, análisis de metas, revisión del diseño. • 2018: Metas alcanzadas. 			
ESTRATEGIAS VINCULADAS			
Universidad 2015	CEI Studii Salamantini	VIII Centenario	PEG
Ámbito 2. Personas	Línea 4. Áreas temáticas de especialización	Estrategia 2. Fortalecimiento institucional y atención a las personas	Eje 3. Factor humano

PROGRAMA DE INSERCIÓN PROFESIONAL, PRÁCTICAS Y EMPLEO

OBJETIVO OPERATIVO	6.1.2. Implicar a la sociedad en el futuro de la universidad	ACCIONES VINCULADAS	6.1.2.1. Potenciar los programas Universidad-Empresa
			6.1.2.2. Elaborar un plan interinstitucional de promoción de empleo de nuestros titulados
RESPONSABLE	Vic. Estudiantes	OBJETIVO ESTRATÉGICO EN EL QUE INCIDE	6.1: Alcanzar un modelo económico sostenible y comprometido con los valores sociales
INDICADORES		METAS	
Nº empresas en contratos Universidad-Empresa		Media 80 anuales	
Nº convenios de cooperación educativa		Media 200 anuales	
Nº estudiantes en prácticas externas extracurriculares		Media 300 anuales	
% estudiantes que alcanza empleo a través del plan		25% de los participantes en el plan	
PRIORIDAD			
<input type="checkbox"/> EFICIENCIA <input checked="" type="checkbox"/> ESPIRITU EMPRENDEDOR <input type="checkbox"/> INTERNACIONALIZACIÓN <input type="checkbox"/> INNOVACIÓN			
GRUPOS DE INTERÉS			
<input type="checkbox"/> P. DOCENTE E INVESTIGADOR <input type="checkbox"/> P. ADMINISTR. Y SERVICIOS <input checked="" type="checkbox"/> ESTUDIANTES <input type="checkbox"/> FAMILIAS <input checked="" type="checkbox"/> MINISTERIOS <input checked="" type="checkbox"/> JUNTA DE CASTILLA Y LEON <input checked="" type="checkbox"/> AYUNTAMIENTOS <input checked="" type="checkbox"/> OTRAS ADMINISTR. <input checked="" type="checkbox"/> EMPRESAS <input checked="" type="checkbox"/> SINDICATOS <input checked="" type="checkbox"/> COLEGIOS PROFESIONALES <input checked="" type="checkbox"/> OTRAS ENTIDADES			
CALENDARIO			
<ul style="list-style-type: none"> • 2013: Diseño del programa y cómputo de indicadores. • 2014: Inicio de todas las acciones. • 2015: Cómputo de indicadores, análisis de metas, revisión del diseño. • 2016: Todas las acciones estarán operativas. • 2017: Cómputo de indicadores, análisis de metas, revisión del diseño. • 2018: Metas alcanzadas. 			
ESTRATEGIAS VINCULADAS			
Universidad 2015	CEI <i>Studii Salamantini</i>	VIII Centenario	PEG
Ámbito 3. Fortalecimiento de capacidades	Línea 8. Alianzas y redes	Estrategia 6. Financiación	Eje 6. Capacidades

PROGRAMA DE INVERSIONES

OBJETIVO OPERATIVO	4.1.1. Distribuir los espacios atendiendo a las necesidades de la organización	ACCIONES VINCULADAS	4.1.1.1. Elaborar un plan de adecuación (gestión) de espacios
			4.1.1.2. Desarrollar un sistema de asignación priorizada de espacios mediante una información centralizada
RESPONSABLE	Vic. Economía	OBJETIVO ESTRATÉGICO EN EL QUE INCIDE	4.1: Optimizar las infraestructuras
INDICADORES		METAS	
% de espacios revisados		100% actualizados a las necesidades normativas	
Horas de utilización de espacios		90% de las horas	
PRIORIDAD			
<input checked="" type="checkbox"/> EFICIENCIA <input type="checkbox"/> ESPIRITU EMPRENDEDOR <input type="checkbox"/> INTERNACIONALIZACIÓN <input type="checkbox"/> INNOVACIÓN			
GRUPOS DE INTERÉS			
<input checked="" type="checkbox"/> P. DOCENTE E INVESTIGADOR <input checked="" type="checkbox"/> P. ADMINISTR. Y SERVICIOS <input type="checkbox"/> ESTUDIANTES <input type="checkbox"/> FAMILIAS <input type="checkbox"/> MINISTERIOS <input type="checkbox"/> JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN <input type="checkbox"/> AYUNTAMIENTOS <input type="checkbox"/> OTRAS ADMINISTR. <input type="checkbox"/> EMPRESAS <input type="checkbox"/> SINDICATOS <input type="checkbox"/> COLEGIOS PROFESIONALES <input type="checkbox"/> OTRAS ENTIDADES			
CALENDARIO			
<ul style="list-style-type: none"> • 2013: Diseño del programa y cómputo de indicadores. • 2014: Inicio de todas las acciones. • 2015: Cómputo de indicadores, análisis de metas, revisión del diseño. • 2016: Todas las acciones estarán operativas. • 2017: Cómputo de indicadores, análisis de metas, revisión del diseño. • 2018: Metas alcanzadas. 			
ESTRATEGIAS VINCULADAS			
Universidad 2015	CEI Studii Salamantini	VIII Centenario	PEG
Ámbito 4. Entorno	Línea 3. Transformación del campus	Estrategia 6. Financiación	Eje 4. Infraestructuras

OBJETIVO OPERATIVO	4.1.2. Proyectar nuevos espacios más funcionales y eficientes	ACCIONES VINCULADAS	4.1.2.1. Elaborar un protocolo de revisión y reforma de infraestructuras existentes
			4.1.2.2. Diseñar un plan de dotación de nuevas infraestructuras a medio y largo plazo
RESPONSABLE	Vic. Economía Vic. Innovación	OBJETIVO ESTRATÉGICO EN EL QUE INCIDE	4.1: Optimizar las infraestructuras
INDICADORES		METAS	
M2 reformados		2% de los construidos	
€ inversión en obras de reforma		0,75% del presupuesto	
€ inversión en infraestructuras de comunicaciones		0,50% del presupuesto	
€ inversión en seguridad en las comunicaciones		0,25% del presupuesto	
M2 de nueva construcción		15.000 M2	
€ inversión en construcción		10% del presupuesto	
PRIORIDAD			
<input checked="" type="checkbox"/> EFICIENCIA <input type="checkbox"/> ESPIRITU EMPRENDEDOR <input type="checkbox"/> INTERNACIONALIZACIÓN <input checked="" type="checkbox"/> INNOVACIÓN			
GRUPOS DE INTERÉS			
<input checked="" type="checkbox"/> P. DOCENTE E INVESTIGADOR <input checked="" type="checkbox"/> P. ADMINISTR. Y SERVICIOS <input type="checkbox"/> ESTUDIANTES <input type="checkbox"/> FAMILIAS <input checked="" type="checkbox"/> MINISTERIOS <input checked="" type="checkbox"/> JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN <input checked="" type="checkbox"/> AYUNTAMIENTOS <input checked="" type="checkbox"/> OTRAS ADMINISTR. <input type="checkbox"/> EMPRESAS <input type="checkbox"/> SINDICATOS <input type="checkbox"/> COLEGIOS PROFESIONALES <input type="checkbox"/> OTRAS ENTIDADES			
CALENDARIO			
<ul style="list-style-type: none"> • 2013: Diseño del programa y cómputo de indicadores. • 2014: Inicio de todas las acciones. • 2015: Cómputo de indicadores, análisis de metas, revisión del diseño. • 2016: Todas las acciones estarán operativas. • 2017: Cómputo de indicadores, análisis de metas, revisión del diseño. • 2018: Metas alcanzadas. 			
ESTRATEGIAS VINCULADAS			
Universidad 2015	CEI <i>Studii Salamantini</i>	VIII Centenario	PEG
Ámbito 4. Entorno	Línea 3. Transformación del campus	Estrategia 6. Financiación	Eje 4. Infraestructuras

PROGRAMA DE MEJORA LOGISTICA

OBJETIVO OPERATIVO	4.2.1. Modernizar la dotación de recursos y su adecuación a los fines académicos y de servicios de la Institución	ACCIONES VINCULADAS	4.2.1.1. Elaborar un plan de actualización y gestión de recursos materiales
			4.2.1.2. Potenciar las bibliotecas como servicio de apoyo a la docencia y la investigación
RESPONSABLE	Vic. Economía Vic. Investigación	OBJETIVO ESTRATÉGICO EN EL QUE INCIDE	4.2: Planificar la gestión de equipamientos
INDICADORES		METAS	
% adquisición a través de contratos centralizados		100% de contratos a partir de 18.000 €	
€ destinados a recursos en bibliotecas		1,5% del presupuesto	
PRIORIDAD			
<input checked="" type="checkbox"/> EFICIENCIA <input type="checkbox"/> ESPIRITU EMPRENDEDOR <input type="checkbox"/> INTERNACIONALIZACIÓN <input checked="" type="checkbox"/> INNOVACIÓN			
GRUPOS DE INTERÉS			
<input checked="" type="checkbox"/> P. DOCENTE E INVESTIGADOR <input checked="" type="checkbox"/> P. ADMINISTR. Y SERVICIOS <input type="checkbox"/> ESTUDIANTES <input type="checkbox"/> FAMILIAS <input type="checkbox"/> MINISTERIOS <input type="checkbox"/> JUNTA DE CASTILLA Y LEON <input type="checkbox"/> AYUNTAMIENTOS <input type="checkbox"/> OTRAS ADMINISTR. <input type="checkbox"/> EMPRESAS <input type="checkbox"/> SINDICATOS <input type="checkbox"/> COLEGIOS PROFESIONALES <input type="checkbox"/> OTRAS ENTIDADES			
CALENDARIO			
<ul style="list-style-type: none"> • 2013: Diseño del programa y cómputo de indicadores. • 2014: Inicio de todas las acciones. • 2015: Cómputo de indicadores, análisis de metas, revisión del diseño. • 2016: Todas las acciones estarán operativas. • 2017: Cómputo de indicadores, análisis de metas, revisión del diseño. • 2018: Metas alcanzadas. 			
ESTRATEGIAS VINCULADAS			
Universidad 2015	CEI <i>Studii Salamantini</i>	VIII Centenario	PEG
Ámbito 4. Entorno	Línea 3. Transformación del campus	Estrategia 6. Financiación	Eje 4. Infraestructuras

OBJETIVO OPERATIVO	4.2.2. Regular centralizadamente la adquisición de bienes materiales	ACCIONES VINCULADAS	4.2.2.1. Implantar un sistema de procesamiento de pedidos
			4.2.2.2. Implantar un sistema logístico de distribución
RESPONSABLE	Vic. Economía	OBJETIVO ESTRATÉGICO EN EL QUE INCIDE	4.2: Planificar la gestión de equipamientos
INDICADORES		METAS	
% contratos con distribución centralizada de material		15% de los contratos	
Nº procedimientos de distribución centralizada documentados		100% de los procedimientos	
PRIORIDAD			
<input checked="" type="checkbox"/> EFICIENCIA <input type="checkbox"/> ESPIRITU EMPRENDEDOR <input type="checkbox"/> INTERNACIONALIZACIÓN <input checked="" type="checkbox"/> INNOVACIÓN			
GRUPOS DE INTERÉS			
<input checked="" type="checkbox"/> P. DOCENTE E INVESTIGADOR <input checked="" type="checkbox"/> P. ADMINISTR. Y SERVICIOS <input type="checkbox"/> ESTUDIANTES <input type="checkbox"/> FAMILIAS <input type="checkbox"/> MINISTERIOS <input type="checkbox"/> JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN <input type="checkbox"/> AYUNTAMIENTOS <input type="checkbox"/> OTRAS ADMINISTR. <input type="checkbox"/> EMPRESAS <input type="checkbox"/> SINDICATOS <input type="checkbox"/> COLEGIOS PROFESIONALES <input type="checkbox"/> OTRAS ENTIDADES			
CALENDARIO			
<ul style="list-style-type: none"> • 2013: Diseño del programa y cómputo de indicadores. • 2014: Inicio de todas las acciones. • 2015: Cómputo de indicadores, análisis de metas, revisión del diseño. • 2016: Todas las acciones estarán operativas. • 2017: Cómputo de indicadores, análisis de metas, revisión del diseño. • 2018: Metas alcanzadas. 			
ESTRATEGIAS VINCULADAS			
Universidad 2015	CEI <i>Studii Salamantini</i>	VIII Centenario	PEG
Ámbito 4. Entorno	Línea 3. Transformación del campus	Estrategia 6. Financiación	Eje 4. Infraestructuras

PROGRAMA DE POSICIONAMIENTO EXTERIOR DE LA UNIVERSIDAD

OBJETIVO OPERATIVO	5.1.1. Potenciar la participación en los programas de investigación con incidencia en los niveles de calidad internacionales	ACCIONES VINCULADAS	5.1.1.1. Orientar las líneas de investigación hacia redes internacionales de colaboración
			5.1.1.2. Potenciar la difusión de los resultados de la investigación
RESPONSABLE	Vic. Investigación Vic. Internacional	OBJETIVO ESTRATÉGICO EN EL QUE INCIDE	5.1: Situar a la Universidad de Salamanca en los índices de prestigio académico
INDICADORES		METAS	
Puesto de la USAL en rankings internacionales		Mejora de un 10% de puestos	
Nº de convenios internacionales en que participa la USAL		30 anuales	
Dobles títulos de doctorado con universidades extranjeras		1/2 de la oferta de programas de doctorado	
Nº de apariciones en medios de comunicación nacionales o internacionales de artículos de divulgación científica firmados por personal de la USAL		20 anuales	
PRIORIDAD			
<input type="checkbox"/> EFICIENCIA <input type="checkbox"/> ESPIRITU EMPRENDEDOR <input checked="" type="checkbox"/> INTERNACIONALIZACIÓN <input checked="" type="checkbox"/> INNOVACIÓN			
GRUPOS DE INTERÉS			
<input checked="" type="checkbox"/> P. DOCENTE E INVESTIGADOR <input type="checkbox"/> P. ADMINISTR. Y SERVICIOS <input type="checkbox"/> ESTUDIANTES <input type="checkbox"/> FAMILIAS <input type="checkbox"/> MINISTERIOS <input type="checkbox"/> JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN <input type="checkbox"/> AYUNTAMIENTOS <input checked="" type="checkbox"/> OTRAS ADMINISTR. <input type="checkbox"/> EMPRESAS <input type="checkbox"/> SINDICATOS <input type="checkbox"/> COLEGIOS PROFESIONALES <input checked="" type="checkbox"/> OTRAS ENTIDADES			
CALENDARIO			
<ul style="list-style-type: none"> • 2013: Diseño del programa y cómputo de indicadores. • 2014: Inicio de todas las acciones. • 2015: Cómputo de indicadores, análisis de metas, revisión del diseño. • 2016: Todas las acciones estarán operativas. • 2017: Cómputo de indicadores, análisis de metas, revisión del diseño. • 2018: Metas alcanzadas. 			
ESTRATEGIAS VINCULADAS			
Universidad 2015	CEI Studii Salamantini	VIII Centenario	PEG
Ámbito 3. Fortalecimiento de capacidades	Línea 6. Política de internacionalización	Estrategia 3. Internacionalización	Eje 5. Proyección exterior

OBJETIVO OPERATIVO	5.1.2. Adecuar los programas formativos a una oferta internacional	ACCIONES VINCULADAS	5.1.2.1. Potenciar la enseñanza en inglés y otros idiomas de comunicación científica
			5.1.2.2. Incrementar la oferta de docencia reglada en otras lenguas en las titulaciones oficiales de la Universidad
			5.1.2.2. Incrementar la oferta de docencia reglada en otras lenguas en las titulaciones oficiales de la Universidad
			5.1.2.3. Implantar programas de prácticas internacionales
			5.1.2.4. Potenciar la formación y atracción de estudiantes extranjeros, especialmente iberoamericanos y europeos
RESPONSABLE	Vic. Docencia Vic. Internacional	OBJETIVO ESTRATÉGICO EN EL QUE INCIDE	5.1: Situar a la Universidad de Salamanca en los índices de prestigio académico
INDICADORES		METAS	
% ECTS de grado y máster impartidos en otras lenguas		10% de los ECTS	
% estudiantes extranjeros		10% de los estudiantes	
% participantes en cursos de actualización de idiomas		15% de la comunidad universitaria	
% horas de cursos de formación en otras lenguas		5% de las horas	
% de estudiantes en prácticas externas internacionales		5% de los estudiantes	
PRIORIDAD			
<input type="checkbox"/> EFICIENCIA <input type="checkbox"/> ESPIRITU EMPRENDEDOR <input checked="" type="checkbox"/> INTERNACIONALIZACIÓN <input checked="" type="checkbox"/> INNOVACIÓN			
GRUPOS DE INTERÉS			
<input type="checkbox"/> P. DOCENTE E INVESTIGADOR <input type="checkbox"/> P. ADMINISTR. Y SERVICIOS <input checked="" type="checkbox"/> ESTUDIANTES <input checked="" type="checkbox"/> FAMILIAS <input type="checkbox"/> MINISTERIOS <input type="checkbox"/> JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN <input type="checkbox"/> AYUNTAMIENTOS <input type="checkbox"/> OTRAS ADMINISTR. <input type="checkbox"/> EMPRESAS <input type="checkbox"/> SINDICATOS <input type="checkbox"/> COLEGIOS PROFESIONALES <input type="checkbox"/> OTRAS ENTIDADES			
CALENDARIO			
<ul style="list-style-type: none"> • 2013: Diseño del programa y cómputo de indicadores. • 2014: Inicio de todas las acciones. • 2015: Cómputo de indicadores, análisis de metas, revisión del diseño. • 2016: Todas las acciones estarán operativas. • 2017: Cómputo de indicadores, análisis de metas, revisión del diseño. • 2018: Metas alcanzadas. 			
ESTRATEGIAS VINCULADAS			
Universidad 2015	CEI <i>Studii Salamantini</i>	VIII Centenario	PEG
Ámbito 3. Fortalecimiento de capacidades	Línea 6. Política de internacionalización	Estrategia 3. Internacionalización	Eje 5. Proyección exterior

PROGRAMA DE SEGUIMIENTO Y FIDELIZACION DE ANTIGUOS ALUMNOS

OBJETIVO OPERATIVO	5.2.1. Promocionar la Universidad de Salamanca a través de sus titulados	ACCIONES VINCULADAS	5.2.1.1. Crear una extensa red social de Antiguos Alumnos de la Universidad de Salamanca
			5.2.1.2. Implantar programas de fomento y seguimiento del empleo de nuestros titulados
			5.2.1.3. Implantar programas de captación de recursos a través de nuestros titulados
RESPONSABLE	Vic. Estudiantes	OBJETIVO ESTRATÉGICO EN EL QUE INCIDE	5.2: Difundir la docencia y la investigación de la Universidad de Salamanca
INDICADORES		METAS	
Nº de antiguos alumnos asociados a la USAL		10.000	
% de antiguos alumnos contactados en programas de seguimiento		60% de egresados anuales	
Proyectos promovidos por antiguos alumnos		Al menos 10 al año	
PRIORIDAD			
<input type="checkbox"/> EFICIENCIA <input type="checkbox"/> ESPIRITU EMPRENDEDOR <input checked="" type="checkbox"/> INTERNACIONALIZACIÓN <input checked="" type="checkbox"/> INNOVACIÓN			
GRUPOS DE INTERÉS			
<input checked="" type="checkbox"/> P. DOCENTE E INVESTIGADOR <input type="checkbox"/> P. ADMINISTR. Y SERVICIOS <input checked="" type="checkbox"/> ESTUDIANTES <input checked="" type="checkbox"/> FAMILIAS <input type="checkbox"/> MINISTERIOS <input type="checkbox"/> JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN <input type="checkbox"/> AYUNTAMIENTOS <input type="checkbox"/> OTRAS ADMINISTR. <input type="checkbox"/> EMPRESAS <input type="checkbox"/> SINDICATOS <input type="checkbox"/> COLEGIOS PROFESIONALES <input type="checkbox"/> OTRAS ENTIDADES			
CALENDARIO			
<ul style="list-style-type: none"> • 2013: Diseño del programa y cómputo de indicadores. • 2014: Inicio de todas las acciones. • 2015: Cómputo de indicadores, análisis de metas, revisión del diseño. • 2016: Todas las acciones estarán operativas. • 2017: Cómputo de indicadores, análisis de metas, revisión del diseño. • 2018: Metas alcanzadas. 			
ESTRATEGIAS VINCULADAS			
Universidad 2015	CEI Studii Salamantini	VIII Centenario	PEG
Ámbito 3. Fortalecimiento de capacidades	Línea 8. Alianzas y redes	Estrategia 4. Cooperación territorial	Eje 5. Proyección exterior

PROGRAMA DE COMUNICACIÓN DE LA UNIVERSIDAD

OBJETIVO OPERATIVO	5.2.2. Potenciar la comunicación institucional externa	ACCIONES VINCULADAS	5.2.2.1. Establecer un programa de difusión de la oferta formativa 5.2.2.2. Establecer un programa de difusión de los grupos de investigación 5.2.2.3. Integrar los sistemas de información y bases de datos
RESPONSABLE	Sec. General Vic. Innovación Vic. Estudiantes	OBJETIVO ESTRATÉGICO EN EL QUE INCIDE	5.2: Difundir la docencia y la investigación de la Universidad de Salamanca
INDICADORES		METAS	
Posicionamiento de la web institucional		10 primeros lugares del “Ranking Web of Universities”	
Páginas visitadas en la web institucional		90 millones al año	
Posicionamiento de la USAL en redes sociales		5 primeros lugares de las universidades españolas	
Seguidores en redes sociales		80% de nuestros estudiantes	
Nº apariciones en medios de comunicación nacionales		1.100 mensuales	
Nº ferias de difusión en las que participa la universidad		40 anuales	
Nº futuros estudiantes que solicitan información		30.000 anuales	
Nº charlas informativas en institutos de enseñanza		150 anuales	
Volumen de tráfico de datos en la red de cable		600 Mbits/s (sobre 2 horas)	
Volumen de tráfico de datos en la red wifi abierta		300 Mbits/s (sobre 2 horas)	
Nº de conexiones a bases de datos		40.000 diarias	
PRIORIDAD			
<input type="checkbox"/> EFICIENCIA <input type="checkbox"/> ESPIRITU EMPRENDEDOR <input checked="" type="checkbox"/> INTERNACIONALIZACIÓN <input checked="" type="checkbox"/> INNOVACIÓN			
GRUPOS DE INTERÉS			
<input type="checkbox"/> P. DOCENTE E INVESTIGADOR <input type="checkbox"/> P. ADMINISTR. Y SERVICIOS <input checked="" type="checkbox"/> ESTUDIANTES <input checked="" type="checkbox"/> FAMILIAS <input type="checkbox"/> MINISTERIOS <input type="checkbox"/> JUNTA DE CASTILLA Y LEON <input type="checkbox"/> AYUNTAMIENTOS <input type="checkbox"/> OTRAS ADMINISTR. <input type="checkbox"/> EMPRESAS <input type="checkbox"/> SINDICATOS <input type="checkbox"/> COLEGIOS PROFESIONALES <input type="checkbox"/> OTRAS ENTIDADES			
CALENDARIO			
<ul style="list-style-type: none"> • 2013: Diseño del programa y cómputo de indicadores. • 2014: Inicio de todas las acciones. • 2015: Cómputo de indicadores, análisis de metas, revisión del diseño. • 2016: Todas las acciones estarán operativas. • 2017: Cómputo de indicadores, análisis de metas, revisión del diseño. • 2018: Metas alcanzadas. 			
ESTRATEGIAS VINCULADAS			
Universidad 2015	CEI <i>Studii Salamantini</i>	VIII Centenario	PEG
Ámbito 3. Fortalecimiento de capacidades	Línea 8. Alianzas y redes	Estrategia 5. Comunicación y divulgación	Eje 5. Proyección exterior

PROGRAMA DE PROMOCION DE LA DIGNIDAD Y LOS DERECHOS DE LAS PERSONAS

OBJETIVO OPERATIVO	6.1.3. Integrar en los fines académicos la defensa de la dignidad de la persona y los derechos humanos	ACCIONES VINCULADAS	6.1.3.1. Implantar un programa de promoción de la dignidad y los derechos de las personas
RESPONSABLE	Vic. Internacional	OBJETIVO ESTRATÉGICO EN EL QUE INCIDE	6.1: Alcanzar un modelo económico sostenible y comprometido con los valores sociales
INDICADORES		METAS	
Periodo de actividad del programa		Abarcar todo el año	
Participación de organizaciones externas		Organizaciones externas en el 50% de las actividades	
PRIORIDAD			
<input type="checkbox"/> EFICIENCIA <input type="checkbox"/> ESPIRITU EMPRENDEDOR <input type="checkbox"/> INTERNACIONALIZACIÓN <input checked="" type="checkbox"/> INNOVACIÓN			
GRUPOS DE INTERÉS			
<input checked="" type="checkbox"/> P. DOCENTE E INVESTIGADOR <input checked="" type="checkbox"/> P. ADMINISTR. Y SERVICIOS <input checked="" type="checkbox"/> ESTUDIANTES <input type="checkbox"/> FAMILIAS <input type="checkbox"/> MINISTERIOS <input type="checkbox"/> JUNTA DE CASTILLA Y LEON <input type="checkbox"/> AYUNTAMIENTOS <input type="checkbox"/> OTRAS ADMINISTR. <input type="checkbox"/> EMPRESAS <input type="checkbox"/> SINDICATOS <input type="checkbox"/> COLEGIOS PROFESIONALES <input type="checkbox"/> OTRAS ENTIDADES			
CALENDARIO			
<ul style="list-style-type: none"> • 2013: Diseño del programa y cómputo de indicadores. • 2014: Inicio de todas las acciones. • 2015: Cómputo de indicadores, análisis de metas, revisión del diseño. • 2016: Todas las acciones estarán operativas. • 2017: Cómputo de indicadores, análisis de metas, revisión del diseño. • 2018: Metas alcanzadas. 			
ESTRATEGIAS VINCULADAS			
Universidad 2015	CEI Studii Salamantini	VIII Centenario	PEG
Ámbito 3. Fortalecimiento de capacidades	Línea 8. Alianzas y redes	Estrategia 5. Comunicación y divulgación	Eje 6. Capacidades

PROGRAMA DE CALIDAD SOCIO-AMBIENTAL

OBJETIVO OPERATIVO	6.2.1. Articular los fines académicos con políticas sociales y medioambientales	ACCIONES VINCULADAS	6.2.1.1. Fortalecer los proyectos de cooperación al desarrollo
			6.2.1.2. Fortalecer el programa de prácticas del voluntariado en cooperación al desarrollo
			6.2.1.3. Desarrollar códigos deontológicos y protocolos éticos
			6.2.1.4. Elaborar un plan de responsabilidad social
			6.2.1.5. Elaborar un plan de movilidad que facilite los desplazamientos y acceso a los campus
			6.2.1.6. Elaborar un plan de eficiencia energética
RESPONSABLE	Vic. Innovación Vic. Internacional Vic. Estudiantes	OBJETIVO ESTRATÉGICO EN EL QUE INCIDE	6.2: Implantar sistemas de gestión responsable y de calidad
INDICADORES		METAS	
Nº de programas de cooperación al desarrollo		Al menos 1 al año	
% de programas que incluyen voluntariado		Al menos el 50% de los programas	
% miembros de la comunidad participantes en cooperación		0,7%	
% de códigos deontológicos implantados		50% de las unidades	
Nº de actividades de responsabilidad social		6 anuales	
Nº de acciones de mejora de la movilidad		6 anuales	
% ahorro en consumo energético		5% a lo largo de 5 años	
PRIORIDAD			
<input checked="" type="checkbox"/> EFICIENCIA <input type="checkbox"/> ESPIRITU EMPRENDEDOR <input type="checkbox"/> INTERNACIONALIZACIÓN <input checked="" type="checkbox"/> INNOVACIÓN			
GRUPOS DE INTERÉS			
<input checked="" type="checkbox"/> P. DOCENTE E INVESTIGADOR <input checked="" type="checkbox"/> P. ADMINISTR. Y SERVICIOS <input checked="" type="checkbox"/> ESTUDIANTES <input type="checkbox"/> FAMILIAS <input type="checkbox"/> MINISTERIOS <input type="checkbox"/> JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN <input type="checkbox"/> AYUNTAMIENTOS <input type="checkbox"/> OTRAS ADMINISTR. <input type="checkbox"/> EMPRESAS <input type="checkbox"/> SINDICATOS <input type="checkbox"/> COLEGIOS PROFESIONALES <input checked="" type="checkbox"/> OTRAS ENTIDADES			
CALENDARIO			
<ul style="list-style-type: none"> • 2013: Diseño del programa y cómputo de indicadores. • 2014: Inicio de todas las acciones. • 2015: Cómputo de indicadores, análisis de metas, revisión del diseño. • 2016: Todas las acciones estarán operativas. • 2017: Cómputo de indicadores, análisis de metas, revisión del diseño. • 2018: Metas alcanzadas. 			
ESTRATEGIAS VINCULADAS			
Universidad 2015	CEI <i>Studii Salamantini</i>	VIII Centenario	PEG
Ámbito 4. Entorno	Línea 7. Modelo de economía sostenible	Estrategia 6. Financiación	Eje 6. Capacidades

PROGRAMA DE MEJORA DE CALIDAD

OBJETIVO OPERATIVO	3.1.2. Mejorar la capacidad y compromiso en el trabajo	ACCIONES VINCULADAS	3.1.2.1. Mejorar los programas de formación orientándolos a la cualificación del personal
			3.1.2.2. Implantar Programas de apoyo a la innovación académica
			3.1.2.3. Implantar Programas de apoyo a la mejora de la organización del trabajo
			3.1.2.4. Potenciar la formación del personal, para mejorar su cualificación y su situación en la carrera profesional
RESPONSABLE	Vic. Política Vic. Innovación Gerencia	OBJETIVO ESTRATÉGICO EN EL QUE INCIDE	3.1: Implantar un sistema de gestión integral de las plantillas de PDI y PAS que mejore la organización, la participación y la cualificación del personal
INDICADORES		METAS	
Nº de acciones formativas generales por trabajador		Al menos 1 cada tres años (en promedio)	
Nº de acciones formativas específicas del puesto de trabajo		Al menos 1 cada dos años (en promedio)	
% programas de formación on-line		50%	
Nº proyectos de innovación académica por PDI		Al menos 1 cada al año	
Nº grupos/actividades de mejora por PAS		Al menos 1 cada dos años	
PRIORIDAD			
<input checked="" type="checkbox"/> EFICIENCIA <input type="checkbox"/> ESPIRITU EMPRENDEDOR <input type="checkbox"/> INTERNACIONALIZACIÓN <input checked="" type="checkbox"/> INNOVACIÓN			
GRUPOS DE INTERÉS			
<input checked="" type="checkbox"/> P. DOCENTE E INVESTIGADOR <input checked="" type="checkbox"/> P. ADMINISTR. Y SERVICIOS <input type="checkbox"/> ESTUDIANTES <input type="checkbox"/> FAMILIAS <input type="checkbox"/> MINISTERIOS <input type="checkbox"/> JUNTA DE CASTILLA Y LEON <input type="checkbox"/> AYUNTAMIENTOS <input type="checkbox"/> OTRAS ADMINISTR. <input type="checkbox"/> EMPRESAS <input type="checkbox"/> SINDICATOS <input type="checkbox"/> COLEGIOS PROFESIONALES <input type="checkbox"/> OTRAS ENTIDADES			
CALENDARIO			
<ul style="list-style-type: none"> • 2013: Diseño del programa y cómputo de indicadores. • 2014: Inicio de todas las acciones. • 2015: Cómputo de indicadores, análisis de metas, revisión del diseño. • 2016: Todas las acciones estarán operativas. • 2017: Cómputo de indicadores, análisis de metas, revisión del diseño. • 2018: Metas alcanzadas. 			
ESTRATEGIAS VINCULADAS			
Universidad 2015	CEI Studii Salamantini	VIII Centenario	PEG
Ámbito 2. Personas	Línea 4. Áreas temáticas de especialización	Estrategia 2. Fortalecimiento institucional y atención a las personas	Eje 3. Factor humano

OBJETIVO OPERATIVO	3.2.1. Implementar modelos de gestión ágiles y flexibles que definan procedimientos y funciones	ACCIONES VINCULADAS	3.2.1.1. Desarrollar los procedimientos académicos adecuados a través de un Plan de Ordenación Docente
			3.2.1.2. Desarrollar los procedimientos de gestión a través de un Plan de Cartas de Servicios
			3.2.1.3. Elaborar manuales de procedimientos
			3.2.1.4. Establecer un modelo estadístico basado en la aportación de los datos por los gestores de los mismos
			3.2.1.5. Garantizar la accesibilidad de los datos a los gestores que la necesiten para desarrollar su trabajo
RESPONSABLE	Vic. Política Gerencia	OBJETIVO ESTRATÉGICO EN EL QUE INCIDE	3.2: Adecuar los procesos de trabajo a las responsabilidades de la Institución
INDICADORES		METAS	
Cumplimiento de fechas del plan de ordenación docente		95%	
% de unidades con cartas de servicio implantadas/ revisadas		100% de las unidades	
% de unidades con manuales de procedimiento implantados/ revisados		100% de las unidades	
Implantación del reglamento estadístico		100% de las unidades	
Implantación del documento de seguridad y protección de datos		100% de las unidades	
PRIORIDAD			
<input checked="" type="checkbox"/> EFICIENCIA <input type="checkbox"/> ESPIRITU EMPRENDEDOR <input type="checkbox"/> INTERNACIONALIZACIÓN <input checked="" type="checkbox"/> INNOVACIÓN			
GRUPOS DE INTERÉS			
<input checked="" type="checkbox"/> P. DOCENTE E INVESTIGADOR <input checked="" type="checkbox"/> P. ADMINISTR. Y SERVICIOS <input type="checkbox"/> ESTUDIANTES <input type="checkbox"/> FAMILIAS <input type="checkbox"/> MINISTERIOS <input type="checkbox"/> JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN <input type="checkbox"/> AYUNTAMIENTOS <input type="checkbox"/> OTRAS ADMINISTR. <input type="checkbox"/> EMPRESAS <input type="checkbox"/> SINDICATOS <input type="checkbox"/> COLEGIOS PROFESIONALES <input type="checkbox"/> OTRAS ENTIDADES			
CALENDARIO			
<ul style="list-style-type: none"> • 2013: Diseño del programa y cómputo de indicadores. • 2014: Inicio de todas las acciones. • 2015: Cómputo de indicadores, análisis de metas, revisión del diseño. • 2016: Todas las acciones estarán operativas. • 2017: Cómputo de indicadores, análisis de metas, revisión del diseño. • 2018: Metas alcanzadas. 			
ESTRATEGIAS VINCULADAS			
Universidad 2015	CEI Studii Salamantini	VIII Centenario	PEG
Ámbito 2. Personas	Línea 4. Áreas temáticas de especialización	Estrategia 2. Fortalecimiento institucional y atención a las personas	Eje 3. Factor humano

OBJETIVO OPERATIVO	3.2.2. Reordenar la organización de la gestión académica, económica y de los servicios en general	ACCIONES VINCULADAS	3.2.2.1. Analizar y modernizar las estructuras administrativas y de servicios
			3.2.2.2. Implantar un sistema completo de administración electrónica
RESPONSABLE	Vic. Política Sec. General Gerencia	OBJETIVO ESTRATÉGICO EN EL QUE INCIDE	3.2: Adecuar los procesos de trabajo a las responsabilidades de la Institución
INDICADORES		METAS	
% de procedimientos administrativos implantados/ revisados		100%	
% de procedimientos electrónicos implantados		30%	
% de usuarios de procedimientos electrónicos		25%	
PRIORIDAD			
<input checked="" type="checkbox"/> EFICIENCIA <input type="checkbox"/> ESPIRITU EMPRENDEDOR <input type="checkbox"/> INTERNACIONALIZACIÓN <input checked="" type="checkbox"/> INNOVACIÓN			
GRUPOS DE INTERÉS			
<input checked="" type="checkbox"/> P. DOCENTE E INVESTIGADOR <input checked="" type="checkbox"/> P. ADMINISTR. Y SERVICIOS <input checked="" type="checkbox"/> ESTUDIANTES <input checked="" type="checkbox"/> FAMILIAS <input type="checkbox"/> MINISTERIOS <input type="checkbox"/> JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN <input type="checkbox"/> AYUNTAMIENTOS <input type="checkbox"/> OTRAS ADMINISTR. <input type="checkbox"/> EMPRESAS <input type="checkbox"/> SINDICATOS <input type="checkbox"/> COLEGIOS PROFESIONALES <input type="checkbox"/> OTRAS ENTIDADES			
CALENDARIO			
<ul style="list-style-type: none"> • 2013: Diseño del programa y cómputo de indicadores. • 2014: Inicio de todas las acciones. • 2015: Cómputo de indicadores, análisis de metas, revisión del diseño. • 2016: Todas las acciones estarán operativas. • 2017: Cómputo de indicadores, análisis de metas, revisión del diseño. • 2018: Metas alcanzadas. 			
ESTRATEGIAS VINCULADAS			
Universidad 2015	CEI Studii Salamantini	VIII Centenario	PEG
Ámbito 2. Personas	Línea 4. Áreas temáticas de especialización	Estrategia 2. Fortalecimiento institucional y atención a las personas	Eje 3. Factor humano

OBJETIVO OPERATIVO	6.2.2. Garantizar la calidad en nuestras actividades como institución universitaria	ACCIONES VINCULADAS	6.2.2.1. Definir el mapa de procesos y cuadro de mandos de la universidad
			6.2.2.2. Implantar un sistema de evaluación del desempeño del PDI y del PAS
			6.2.2.3. Impulsar programas de autoevaluación en todas las unidades y servicios administrativos y de gestión
RESPONSABLE	Vic. Política	OBJETIVO ESTRATÉGICO EN EL QUE INCIDE	6.2: Implantar sistemas de gestión responsable y de calidad
INDICADORES		METAS	
% de procesos documentados		95%	
% trabajadores evaluados		85%	
% unidades autoevaluadas		80%	
% unidades con evaluación externa		15%	
PRIORIDAD			
<input checked="" type="checkbox"/> EFICIENCIA <input type="checkbox"/> ESPIRITU EMPRENDEDOR <input type="checkbox"/> INTERNACIONALIZACIÓN <input checked="" type="checkbox"/> INNOVACIÓN			
GRUPOS DE INTERÉS			
<input checked="" type="checkbox"/> P. DOCENTE E INVESTIGADOR <input checked="" type="checkbox"/> P. ADMINISTR. Y SERVICIOS <input type="checkbox"/> ESTUDIANTES <input type="checkbox"/> FAMILIAS <input type="checkbox"/> MINISTERIOS <input type="checkbox"/> JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN <input type="checkbox"/> AYUNTAMIENTOS <input type="checkbox"/> OTRAS ADMINISTR. <input type="checkbox"/> EMPRESAS <input type="checkbox"/> SINDICATOS <input type="checkbox"/> COLEGIOS PROFESIONALES <input type="checkbox"/> OTRAS ENTIDADES			
CALENDARIO			
<ul style="list-style-type: none"> • 2013: Diseño del programa y cómputo de indicadores. • 2014: Inicio de todas las acciones. • 2015: Cómputo de indicadores, análisis de metas, revisión del diseño. • 2016: Todas las acciones estarán operativas. • 2017: Cómputo de indicadores, análisis de metas, revisión del diseño. • 2018: Metas alcanzadas. 			
ESTRATEGIAS VINCULADAS			
Universidad 2015	CEI <i>Studii Salamantini</i>	VIII Centenario	PEG
Ámbito 3. Fortalecimiento de capacidades	Línea 7. Modelo de economía sostenible	Estrategia 2. Fortalecimiento institucional y atención a las personas	Eje 6. Capacidades

PROGRAMA ECONOMICO PLURIANUAL

OBJETIVO OPERATIVO	6.1.1. Asegurar el equilibrio presupuestario y la modernización de la gestión económico-administrativa, optimizando la utilización de recursos públicos	ACCIONES VINCULADAS	6.1.1.1. Contribuir a la definición de un modelo de financiación universitaria propio
			6.1.1.2. Modificar la naturaleza y estructura del endeudamiento.
			6.1.1.3. Implantar un sistema de contabilidad analítica
			6.1.1.4. Desarrollar políticas empresariales con las empresas participadas
RESPONSABLE	Gerencia Vic. Economía	OBJETIVO ESTRATÉGICO EN EL QUE INCIDE	6.1: Alcanzar un modelo económico sostenible y comprometido con los valores sociales
INDICADORES		METAS	
% de ejecución del presupuesto		95%	
% de endeudamiento		0% para gastos corrientes	
% unidades con contabilidad analítica de costes		100%	
% de los beneficios de las sociedades participadas que revierten en la Universidad		40% del beneficio para sociedades participadas al 100% y proporcionalmente en las que tengamos mayoría	
PRIORIDAD			
<input checked="" type="checkbox"/> EFICIENCIA	<input type="checkbox"/> ESPIRITU EMPRENDEDOR	<input type="checkbox"/> INTERNACIONALIZACIÓN	<input type="checkbox"/> INNOVACIÓN
GRUPOS DE INTERÉS			
<input checked="" type="checkbox"/> P. DOCENTE E INVESTIGADOR	<input checked="" type="checkbox"/> P. ADMINISTR. Y SERVICIOS	<input type="checkbox"/> ESTUDIANTES	<input type="checkbox"/> FAMILIAS
<input type="checkbox"/> MINISTERIOS	<input type="checkbox"/> JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN	<input type="checkbox"/> AYUNTAMIENTOS	<input type="checkbox"/> OTRAS ADMINISTR.
<input type="checkbox"/> EMPRESAS	<input type="checkbox"/> SINDICATOS	<input type="checkbox"/> COLEGIOS PROFESIONALES	<input type="checkbox"/> OTRAS ENTIDADES
CALENDARIO			
<ul style="list-style-type: none"> • 2013: Diseño del programa y cómputo de indicadores. • 2014: Inicio de todas las acciones. • 2015: Cómputo de indicadores, análisis de metas, revisión del diseño. • 2016: Todas las acciones estarán operativas. • 2017: Cómputo de indicadores, análisis de metas, revisión del diseño. • 2018: Metas alcanzadas. 			
ESTRATEGIAS VINCULADAS			
Universidad 2015	CEI Studii Salamantini	VIII Centenario	PEG
Ámbito 3. Fortalecimiento de capacidades	Línea 7. Modelo de economía sostenible	Estrategia 6. Financiación	Eje 6. Capacidades

Programas relacionados

Programas entre los que existe una relación directa, por lo que su desarrollo debe realizarse de manera coordinada.

Calidad de la enseñanza	Fomento y desarrollo de la investigación	Actualización de los modelos de plantilla	Inserción profesional, prácticas y empleo	Inversiones	Mejora logística	Posicionamiento exterior de la universidad	Seguimiento y fidelización de antiguos alumnos	Comunicación de la universidad	Promoción de la dignidad y los derechos de las personas	Calidad socio-ambiental	Mejora de la calidad	Económico plurianual
o		X				X						Calidad de la enseñanza
	o	X				X						Fomento y desarrollo de la investigación
		o										Actualización de los modelos de plantilla
			o									Inserción profesional, prácticas y empleo
				o								X Inversiones
					o							X Mejora logística
						o		X				Posicionamiento exterior de la universidad
							o					Seguimiento y fidelización de antiguos alumnos
								o				Comunicación de la universidad
									o	X		Promoción de la dignidad y los derechos de las personas
										o		Calidad socio-ambiental
											o	Mejora de la calidad
												o Económico plurianual

PROCEDIMIENTO Y CALENDARIO DE SEGUIMIENTO

El despliegue del PEG a través de sus programas de actuación irá acompañado de un seguimiento de mismos, que permita analizar su implantación, conocer la evolución de los indicadores establecidos y adoptar, en su caso, las medidas para garantizar su cumplimiento.

Coordinador

Vic.Política

Informes periódicos

Los máximos responsables de los programas realizarán informes trimestrales al coordinador, el cual a su vez informará anualmente al Consejo Social.

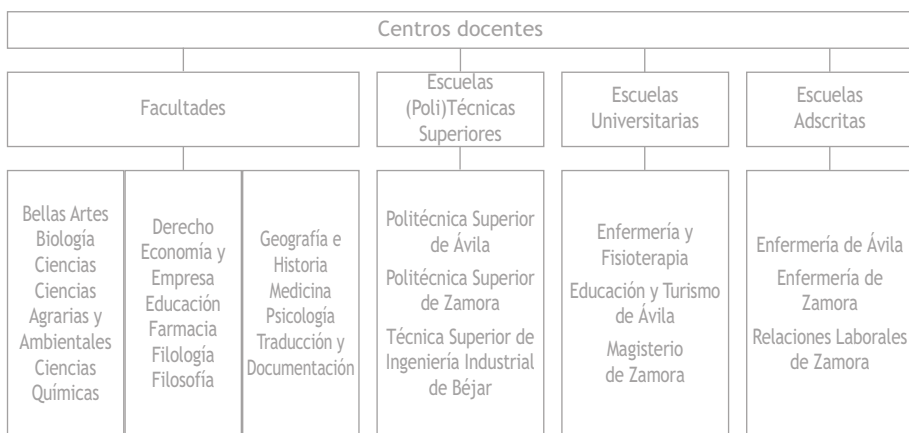
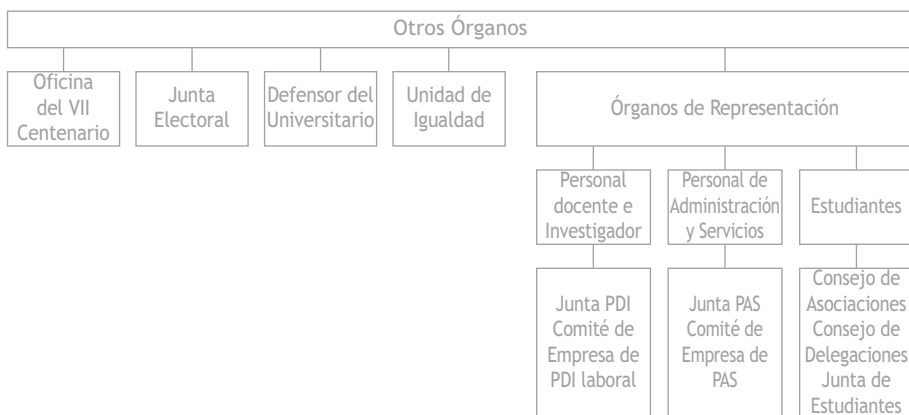
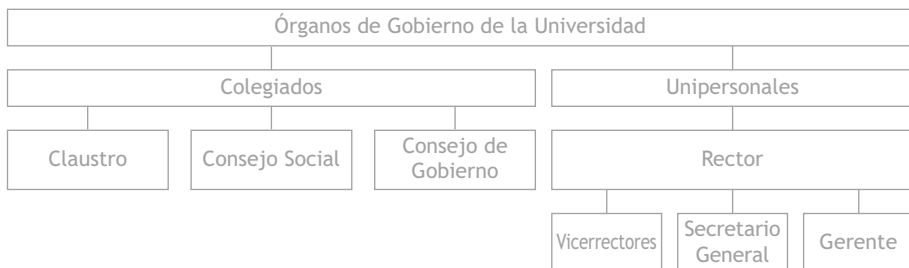
2013	Febrero	Aprobación del PEG
	Marzo-Abril	Plan de comunicación
	Mayo-Noviembre	Diseño de los programas de actuación
	Diciembre	Cómputo de indicadores
2014 a 2018	Enero	Reunión de seguimiento de los responsables del desarrollo de cada programa con las unidades responsables de su ejecución
	Febrero	Reunión de seguimiento del coordinador con los responsables del desarrollo para preparar el informe anual de seguimiento
	Marzo	Informe al Consejo Social

ANEXO. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA 2012-2013

LA UNIVERSIDAD EN CIFRAS

Centros docentes	Facultades		16
	Escuelas (Poli)Técnicas Superiores		3
	Escuelas Universitarias		3
	Escuelas Adscritas		3
Unidades de investigación	Departamentos		63
	Institutos Universitarios de Investigación		10
Centros propios	Centros Tecnológicos y de Investigación		10
	Centros Culturales y de Estudio		6
Servicios de apoyo, asistencia y colaboración	Atención a la comunidad universitaria		18
	Unidades de gestión		18
Organismos participados	Fundaciones		11
	Sociedades		2
Programas formativos y estudiantes	71	Grados	26.875
	63	Másteres	1.415
	43	Doctorados	2.277
	87	Títulos Propios	2.196
	1	Cursos Internacionales	5.903
Programas formativos y estudiantes	Estudiantes		38.666
	Personal Docente e Investigador		2.390
	Personal de Administración y Servicios		1.264

ORGANIGRAMAS



Unidades de Investigación			
Departamentos			Institutos Universitarios de Investigación
Administración y Economía de la Empresa Anatomía e Histología Humanas Bibliotecología y Documentación Biología Animal, Ecología, Parasitología, Edafología y Química Agrícola Biología Celular y Patología Bioquímica y Biología Molecular Botánica Cirugía Construcción y Agronomía Derecho Administrativo, Financiero y Procesal Derecho de Trabajo y Trabajo Social Derecho Privado Derecho Público General Didáctica de la Expresión Musical, Plástica y Corporal Didáctica de las Matemáticas y de las Ciencias Experimentales Didáctica, Organización y Métodos de Investigación Economía Aplicada Economía e Historia Económica Enfermería Estadística Farmacia y Tecnología Farmacéutica	Filología Clásica e Indoeuropeo Filología Francesa Filología Inglesa Filología Moderna Filosofía, Lógica y Estética Física Aplicada Física Fundamental Física General y de la Atmósfera Física, Ingeniería y Radiología Médica Fisiología Vegetal Fisiología y Farmacología Geografía Geología Historia del Arte / Bellas Artes Historia del Derecho y Filosofía Jurídica, Moral y Política Historia Medieval, Moderna y Contemporánea Informática y Automática Ingeniería Cartográfica y del Terreno Ingeniería Mecánica Ingeniería Química y Textil Lengua Española Literatura Española e Hispanoamericana Matemática Aplicada Matemáticas	Medicina Medicina Preventiva, Salud Pública y Microbiología Médica Microbiología y Genética Obstetricia, Ginecología y Pediatría Personalidad, Evaluación y Tratamiento Psicológicos Prehistoria, Historia Antigua y Arqueología Psicología Básica, Psicobiología y Metodología de las Ciencias del Comportamiento Psicología Evolutiva y de la Educación Psicología Social y Antropología Psiquiatría, Psicología, Medicina Legal e Historia de la Medicina Química Analítica, Nutrición y Bromatología Química Farmacéutica Química Física Química Inorgánica Química Orgánica Sociología y Comunicación Teoría e Historia de la Educación Traducción e Interpretación	IBFG: Biología Funcional y Genómica IEMyR: Estudios Medievales y Renacentistas IUFFyM: Física Fundamental y Matemáticas INICO: Integración en la Comunidad INCyL: Neurociencias de Castilla y León IBMCC: Biología Molecular y Celular del Cáncer IUCE: Ciencias de la Educación ECyT: Estudios sobre la Ciencia y la Tecnología Iberoamérica ATA: Arte y Tecnología de la Animación

Centros Propios	
Centros Tecnológicos y de Investigación	Centros Culturales y de Estudio
CDE: Documentación Europea CIETUS: Investigación de Enfermedades Tropicales CICC0: Investigación en Ciencias del Comportamiento CIDTA: Investigación y Desarrollo Tecnológico del Agua CILUS: Investigaciones Lingüísticas CIALE: Hispano Luso de Investigaciones Agrarias MPUSAL: Museo Pedagógico CTDCDC: Tecnológico de Diseño Cultural y de Desarrollo de las Comunicaciones CTM: Tecnológico Multimedia CIC: Investigación del Cáncer	Universidad de Salamanca en Colombia CCHJ: Cultural Hispano Japonés CEB: Estudios Brasileños CEMUSA: Estudios de la Mujer CEI: Estudios Ibéricos CEHU: Historia Universitaria Alfonso IX

Servicios de apoyo, asistencia y colaboración	
Atención a la comunidad universitaria	Unidades de gestión
Agencia de Gestión de la Investigación (AGI) Oficina de transferencia de resultados de investigación (OTRI) Plataforma de servicios de apoyo a la investigación (NUCLEUS) Plataforma de proyectos internacionales (PROMETHEUS) Servicio de Actividades Culturales Servicio de Asuntos Sociales Servicio de Orientación al Universitario Servicio de Becas y Ayudas al Estudio Servicio de Colegios, Residencias y Comedores Servicio de Educación Física y Deportes Servicio de Inserción Profesional, Prácticas y Empleo Servicio de Archivos Servicio de Bibliotecas Servicio Central de Idiomas Servicios Informáticos - Centro de Proceso de Datos Servicio de Innovación y Producción Digital Servicio de Publicaciones Servicio de Relaciones Internacionales y Cooperación Unidad de Evaluación de la Calidad Oficina Verde Clínica Odontológica	Servicio de Asuntos Económicos Servicio de Contabilidad y Presupuestos Servicio de Retribuciones y Seguridad Social Servicio de Auditoría Interna Área de Personal de Administración y Servicios Servicio de Secretaría General y Asuntos Generales Área Jurídica Unidad Técnica de Infraestructuras Oficina de Prevención de Riesgos Laborales y Calidad Ambiental Servicio de Gestión Académica y Estudios Oficiales Servicio de Coordinación de Formación Doctoral y Permanente Servicio de Personal Docente e Investigador Comunicación

Organismos participados	
Fundaciones	Sociedades
Fundación General de la Universidad Fundación CEI “Studii Salamantini” Fundación Parque Científico de la Universidad de Salamanca Fundación Argimiro Gómez Martín Fundación Colegios Universitarios de Salamanca Fundación Cultural Hispano Brasileña Fundación Doctor Moraza Fundación de Investigación del Cáncer Fundación Memoria de D. Samuel Solorzano-Barruso Fundación Rafael Unamuno Fundación Vicente y García Corselas	Cursos Internacionales de la Universidad de Salamanca, S.A. Mercatus, S.L. - Tienda Oficial de la Universidad de Salamanca

PROGRAMAS FORMATIVOS

ARTE Y HUMANIDADES	
Grado	Máster
<ul style="list-style-type: none"> • Bellas Artes • Estudios Alemanes • Estudios Árabes e Islámicos • Estudios Franceses • Estudios Hebreos y Arameos • Estudios Ingleses • Estudios Italianos • Estudios Portugueses y Brasileños • Filología Clásica • Filología Hispánica • Filosofía • Geografía • Historia • Historia del Arte • Historia y Ciencias de la Música • Humanidades • Lenguas, Literaturas y Culturas Románicas • Traducción e Interpretación 	<ul style="list-style-type: none"> • Asia oriental - estudios japoneses • Deutsch als fremdsprache: estudios contrastivos de lengua, literatura y cultura alemanas • Enseñanza de español como lengua extranjera • Estudios avanzados e investigación en Historia. España y el mundo iberoamericano • Estudios avanzados en filosofía • Estudios avanzados en historia del arte • Estudios ingleses avanzados: lenguas y culturas en contacto • Estudios medievales y renacentistas • Historia medieval de Castilla y León • Iniciación a la investigación en textos de la antigüedad clásica y su pervivencia • Literatura Española e Hispanoamericana. Estudios avanzados • Lógica y filosofía de la ciencia • Música hispana • Traducción y mediación intercultural

CIENCIAS	
Grado	Máster
<ul style="list-style-type: none"> • Biología • Biotecnología • Ciencias Ambientales • Física • Geología • Matemáticas • Química 	<ul style="list-style-type: none"> • Agrobiotecnología • Análisis avanzado de datos multivariantes • Biología celular y molecular • Biología y conservación de la biodiversidad • Ciencias de la tierra: geología ambiental y aplicada • Física nuclear • Física y tecnología de los láseres • Métodos matemáticos avanzados en física • Química • Química teórica y modelización computacional • Sistemas inteligentes

CIENCIAS DE LA SALUD	
Grado	Máster
<ul style="list-style-type: none"> • Enfermería (E.U. de Enfermería de Ávila. Centro adscrito) • Enfermería (E.U. de Enfermería de Zamora. Centro adscrito) • Enfermería (Salamanca) • Farmacia • Fisioterapia • Medicina • Odontología • Psicología • Terapia Ocupacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Biología y clínica del cáncer • Ciencias odontológicas • Diseño, obtención y evaluación de fármacos • Enfermedades tropicales • Fisiopatología y farmacología celular y molecular • Gestión de riesgos laborales • Gestión y coordinación de seguridad en obras de construcción • Gestión y producción en la industria farmacéutica • Intervención a personas con enfermedad de Alzheimer • Neurociencias • Neuropsicología • Psicogerontología • Trastornos de la comunicación • Tratamiento de soporte y cuidados paliativos en el enfermo oncológico

CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS	
Grado	Máster
<ul style="list-style-type: none"> • Administración y Dirección de Empresas • Ciencia Política y Administración Pública • Comunicación Audiovisual • Criminología • Derecho • Economía • Educación Social • Estadística • Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas • Información y Documentación • Maestro de Educación Infantil (E.U. de Educación y Turismo de Ávila) • Maestro de Educación Infantil (E.U. de Magisterio de Zamora) • Maestro de Educación Infantil (Facultad de Educación) • Maestro de Educación Primaria (E.U. de Educación y Turismo de Ávila) • Maestro de Educación Primaria (E.U. de Magisterio de Zamora) • Maestro de Educación Primaria (Facultad de Educación) • Pedagogía • Relaciones Laborales y Recursos Humanos (E.U. de Relaciones Laborales de Zamora) • Relaciones Laborales y Recursos Humanos (Facultad de Ciencias Sociales) • Sociología • Trabajo Social • Turismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis económico del derecho y las políticas públicas • Antropología aplicada, salud y desarrollo comunitario • Antropología de Iberoamérica • Asia oriental • Ciencia política • Cooperación internacional para el desarrollo • Corrupción y estado de derecho • Democracia y buen gobierno • Derecho penal • Derecho privado patrimonial • Estudios avanzados sobre el lenguaje, la comunicación y sus patologías • Estudios de la unión europea • Estudios interdisciplinarios de género • Estudios latinoamericanos • Estudios sociales de la ciencia y la tecnología • Investigación en discapacidad • Investigación en economía de la empresa • Lectura y comprensión de textos • Profesor de Educación Secundaria Obligatoria y Bachillerato, Formación Profesional y Enseñanzas de Idiomas • Servicios públicos y políticas sociales • Sistemas de información digital • TIC en educación: análisis y diseño de procesos, recursos y prácticas formativas

INGENIERÍA Y ARQUITECTURA	
Grado	Máster
<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniería Agrícola • Ingeniería Agroalimentaria • Ingeniería Civil (E.P.S.Ávila) • Ingeniería Civil (E.P.S.Zamora) • Ingeniería de Edificación • Ingeniería de la Tecnología de Minas y Energía • Ingeniería Eléctrica • Ingeniería Electrónica Industrial y Automática • Ingeniería Geológica • Ingeniería Geomática y Topografía • Ingeniería Informática • Ingeniería Informática en Sistemas de Información • Ingeniería Mecánica (E.P.S. de Zamora) • Ingeniería Mecánica (E.T.S.I.I de Béjar) • Ingeniería Química 	<ul style="list-style-type: none"> • Geotecnologías cartográficas en ingeniería y arquitectura • Ingeniería química

PROGRAMAS DE DOCTORADO	
<ul style="list-style-type: none"> • Agrobiotecnología • Antropología aplicada: salud y desarrollo comunitario • Biociencias: biología y clínica del cáncer y medicina traslacional • Biología y conservación de la biodiversidad • Biomateriales: bases estructurales y aplicaciones quirúrgicas • Comprensión del texto y del discurso: procesos cognitivos y aplicación instruccionales. • Derecho penal • Derecho privado patrimonial • Diseño, obtención y evaluación de fármacos • Economía de la empresa • Español: investigación avanzada en lengua y literatura • Estadística multivariante aplicada • Estado de derecho y buen gobierno • Estudios de la unión europea • Estudios ingleses avanzados: lenguas y culturas en contacto • Estudios interdisciplinares de género • Estudios latinoamericanos • Estudios sociales de la ciencia y la tecnología • Filosofía • Física fundamental y matemáticas • Física y tecnología de los láseres 	<ul style="list-style-type: none"> • Fisiopatología celular y molecular y sus implicaciones farmacológica • Geología • Historia del arte • Historia medieval • Historia moderna, contemporánea y de América • Información y documentación • Informática y automática • Investigación en discapacidad • Investigación y desarrollo en geotecnologías • Las TICs en educación: análisis y diseño de procesos, recursos y prácticas formativas • Lengua española: investigación y enseñanza • Literatura española e hispanoamericana: investigación avanzada • Lógica y filosofía de la ciencia • Musicología • Neurociencias • Neuropsicología • Oncología clínica • Procesos políticos contemporáneos • Química • Sociología • Textos de la antigüedad clásica y su pervivencia • Traducción y mediación intercultural

TÍTULOS PROPIOS

- Diploma en criminología
- Diploma en criminología (a distancia)
- Diploma en detective privado
- Diploma en detective privado (a distancia)
- Especialista en animación digital
- Especialista en aviación comercial. Piloto de transporte de línea aérea
- Especialista en docencia en programas bilingües en lengua inglesa en educación infantil, primaria y secundaria
- Especialista en seguridad
- Especialista en seguridad (a distancia)
- Experto en animación digital
- Experto en asistencia inicial a urgencias y emergencias
- Experto en audiología
- Experto en biobancos
- Experto en “coaching”
- Experto en competencias demandadas en el mercado laboral
- Experto en comunicación pública de la ciencia y la tecnología TIC
- Experto en cooperación trasfronteriza y turismo
- Experto en demencia y enfermedad de Alzheimer
- Experto en dirección de empresas y actividades taurinas
- Experto en dirección y gestión de hoteles gastronómicos
- Experto en documentoscopia
- Experto en economía social y responsabilidad social empresarial
- Experto en el desarrollo de sistemas para el comercio electrónico
- Experto en el desarrollo de sistemas para el comercio electrónico (edición “on-line”)
- Experto en el tratamiento del dolor
- Experto en física médica
- Experto en gerontología (Semipresencial)
- Experto en gestión laboral
- Experto en gestión y organización sanitaria
- Experto en gestión de recursos hídricos
- Experto en innovación y desarrollo emprendedor (“on-line”)
- Experto en lenguas y culturas de India e Irán
- Experto en metodología de la investigación en ciencias de la salud
- Experto en neurociencias
- Experto en ortopedia
- Experto en plantas medicinales
- Experto en reproducción humana asistida
- Experto en servicios de información juvenil e información al ciudadano
- Experto en tecnología de la reproducción animal
- Experto en tecnología del agua
- MBA en dirección de empresas familiares
- MBA en empresas e instituciones culturales
- MBA en empresas e instituciones culturales (semipresencial)
- Máster en anestesia y analgesia regional, guiada por ecografía
- Máster en animación digital
- Máster en arquitectura y diseño de interiores

- Máster en asesoría y consultoría en tecnología de la información y las comunicaciones (MAC-TIC)
- Máster en atención especializada a personas y familiares de personas con enfermedad de Alzheimer
- Máster en biobancos
- Máster en bilingüismo
- Máster en ciencia, tecnología y gestión del agua
- Máster en derecho español para juristas extranjeros
- Máster en dirección estratégica de recursos humanos
- Máster en “e-Learning”: tecnologías y métodos de formación en la red
- Máster en el desarrollo de sistemas para el comercio electrónico
- Máster en el desarrollo de sistemas para el comercio electrónico (edición “on-line”)
- Máster en el tratamiento del dolor
- Máster en energías renovables y eficiencia energética
- Máster en evaluación y gestión del patrimonio histórico artístico
- Máster en gerontología (semipresencial)
- Máster en innovación y desarrollo emprendedor (“on-line”)
- Máster en integración de personas con discapacidad. Calidad de vida
- Máster en integración de personas con discapacidad. Programa iberoamericano
- Máster en lengua y culturas españolas
- Máster en metodología de la investigación en ciencias de la salud
- Máster en prevención en violencia de género
- Máster en práctica jurídica
- Máster en protocolo, comportamiento social y corporativo
- Máster en psicoanálisis clínico
- Máster en psicoterapia psicoanalítica de base antropológica
- Máster en reproducción humana asistida
- Máster en recursos TIC en el proceso enseñanza-aprendizaje
- Máster en tecnología de la reproducción animal
- Máster en terapia familiar y de pareja
- Máster en turismo de interior
- Máster iberoamericano en servicios de información, juventud y desarrollo comunitario en nuevas tecnologías
- Máster Salamanca. Para profesores de español en lengua como lengua extranjera

INTERNACIONALES

- Experto en Coaching (Uruguay)
- Máster en derecho de la administración del estado (República Dominicana)
- Máster en ciencia política para el desarrollo democrático (República Dominicana)
- Máster en innovación y desarrollo emprendedor (Argentina, Bolivia, Italia y Portugal)
- Máster en intervención en crisis y trauma (República Dominicana)
- Máster en desarrollo urbano y territorial sostenible (República Dominicana)
- Máster en democracia y parlamento (México)
- Máster en ciencia política y gobierno (Colombia)
- Máster en intervenciones en psicoterapia (República Dominicana)
- Máster en inclusión de personas con discapacidad. ANAHUAC (México)

GRUPOS DE INVESTIGACIÓN

GRUPOS DE EXCELENCIA DE CASTILLA Y LEÓN

- GR12 / Física Nuclear / Física Fundamental
- GR27 / Física Aplicada
- GR30 / DIQMAG / Ingeniería Química y Textil
- GR33/ Hospital Clínico
- GR34 / Geociencias Oceánicas / Geología
- GR35 / Psicología Evolutiva y de la Educación
- GR37 / CITÓMICA / Instituto de Biología Molecular y Celular del Cáncer
- GR38 / Textos Medievales Árabes y Castellanos no Literarios. Edición y Estudios Léxicos / Lengua Española
- GR41 / Grupo de Ética / Historia del Derecho y Filosofía Jurídica, Moral y Política
- GR46 / Transformadas Integrales en Geometría y Física / Matemáticas
- GR47 / IUCE
- GR49 / Interacciones Planta-Microorganismos / Microbiología y Genética
- GR56 / Investigaciones Lexicográficas y Lexicológicas del Español Moderno y Contemporáneo / Lengua Española
- GR58 / Filología Clásica e Indoeuropea
- GR64 / Genética de Hongos Filamentosos / Microbiología y Genética
- GR65 / Cromatografía y Técnicas Afines Área Analítica (CYTARA) / Química Analítica, Nutrición y Bromatología
- GR67 / Biocontrol y Fitopatología CIALE / Centro Hispano Luso de Investigaciones Agrarias
- GR75 / Hepatología Experimental y Vectorización de Fármacos (HEVEFARM) / Fisiología y Farmacología
- GR87 / OLFATOUSAL / Química Analítica, Nutrición y Bromatología
- GR91 / Medicina Preventiva, Salud Pública y Microbiología Médica
- GR92 / Fisiología Vegetal
- GR93 / Instituto de Biología Molecular y Celular del Cáncer
- GR99 / EMERG - Equilibrium and Mathematical Economics Research Group) / Economía e Historia Económica
- GR 100 / Unidad de Fisiopatología Renal y Cardiovascular / Fisiología y Farmacología
- GR108 / Química Inorgánica
- GR133 / Investigación en Polifenoles / Química Analítica, Nutrición y Bromatología
- GR140 / Derecho Público General
- GR147 / Ingeniería Metabólica / Instituto de Biología Funcional y Genómica
- GR161/ IUDICIUM: Grupo de Estudios Procesales / Derecho Administrativo, Financiero y Procesal
- GR178 / Química Orgánica
- GR183 / Neurobiología Celular y Molecular / Biología Celular y Patología
- GR186 / Grupo de Análisis Sociológicos / Sociología y Comunicación
- GR197 / Investigación sobre Discapacidad / INICO
- GR206 / Bioquímica y Biología Molecular de la Neurodegeneración / Bioquímica y Biología Molecular
- GR207 / Farmacia y Tecnología Farmacéutica
- GR208 / Diseño y Obtención de Moléculas Bioactivas -DOMOBIO / Química Farmacéutica
- GR209 / Procesos, Espacios y Prácticas Educativas / IUCE
- GR211 / Didáctica, Organización y Métodos de Investigación
- GR213 / Innovación en Tecnología Educativa- GITE / IUCE
- GR221 / Neurobiología de la Audición / Instituto de Neurociencias de CyL
- GR222 / Grupo para el Estudio de la Estructura y Variación del Español- ESVARÉS- / Lengua Española
- GR234 / Física Fundamental
- GR235 / Filología Moderna
- GR247 / Grupo de Investigación de Estudios Europeos / Derecho Público General
- GR255 / Obstetricia y Ginecología y Pediatría
- GR267 / Grupo de Estudio del Español como Lengua Extranjera- ESPALEX / Lengua Española
- GR270 / Física Aplicada
- GR277 / Filología Inglesa
- GR278 / Economía e Historia Económica
- GR281 / Historia del Derecho y Filosofía Jurídica, Moral y Política
- GR286 / Geometría Algebraica, Aritmética y Teoría de Códigos / Matemáticas
- GR292 / Opinión Pública / Derecho Público General
- GR306 / Termodinámica y Física Estadística / Física Aplicada
- GR319/ Sociología y Comunicación

GRUPOS DE INVESTIGACIÓN RECONOCIDOS POR LA UNIVERSIDAD

<ul style="list-style-type: none"> • ALFAQUEQUE (GRUPO DE INVESTIGACIÓN EN INTERPRETACIÓN) • ALIMENTOS: PRODUCCIÓN, ELBORACIÓN Y CARACTERIZACIÓN • ANÁLISIS ECONÓMICO • ANTIGÜEDAD TARDIA Y ALTA EDAD MEDIA EN HISPANIA - ATAEHMIS - • APLICACIONES DE CAMPOS MAGNÉTICOS A PROCESOS QUÍMICOS, BIOTECNOLÓGICOS Y AMBIENTALES - APLICAMA - • APPLICA: GRUPO DE INVESTIGACIÓN EN MERCADO DE TRABAJO Y ESTADO DE BIENESTAR • ARTE Y PATRIMONIO UNIVERSITARIO • ARTE, ARQUITECTURA, URBANISMO E INGENIERÍA (SIGLOS XIX-XXI) • ARTE, IMAGEN Y CULTURA • ATMÓSFERA Y CLIMA • AUTISMO: INVESTIGACION Y FORMACIÓN EN TRASTORNOS DEL ESPECTRO AUTISTA Y DISCAPACIDADES DEL DESARROLLO - INFOAUTISMO - • BASES MOLECULARES DEL DESARROLLO -BMD- • BIOCÁTÁLISIS Y BIOTECNOLOGÍA • BIOCONTROL Y FITOPATOLOGÍA CIALE • BIOGEOQUÍMICA ISOTÓPICA • BIOINFORMÁTICA, SISTEMAS INFORMÁTICOS INTELIGENTES Y TECNOLIGÍA EDUCATIVA BISITE • BIOLOGÍA MOLECULAR Y PATOGÉNESIS FÚNGICA • BIOMATERIALES E INGENIERÍA TISULAR EN APARATO LOCOMOTOR • BIOPATOLOGÍA DE MEMBRANAS • BIOQUÍMICA Y BIOLOGÍA MOLECULAR DE LA NEURODEGENERACIÓN • BIOSISTEMÁTICA Y BIODIVERSIDAD DE PLANTAS VASCULARES • CARACTERIZACIÓN DE GEOMATERIALES (CHARROCK) • CITÓMICA • COHERENCIA DEL DISCURSO -CODIS - • COMPUTACIÓN CIENTÍFICA • CONTABILIDAD Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN • CROMATOGRAFÍA Y TÉCNICAS AFINES AREA ANALÍTICA (CYTARA) • CULTURA Y CIVILIZACIÓN LATINA EN SUS TEXTOS: DE LA ANTIGÜEDAD TARDÍA AL RENACIMIENTO» CYCLAT • DERECHO Y MUJER «MARÍA TELLO» • DERECHO Y NUEVAS TECNOLOGÍAS • DERECHOS FUNDAMENTALES • DERECHOS Y LIBERTADES EN LA SOCIEDAD ACTUAL • DESARROLLO Y COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA ESPAÑOLA • DIALECTOLOGÍA INGLESA DIACRÓNICA E HISTORIA DE LA LENGUA INGLESA - DING - • DINÁMICA MOLECULAR • DIQMAG • DISCURSOS Y POÉTICA DE LA (POST) MODERNIDAD • DISEÑO ÓPTIMO DE EXPERIMENTOS 	<ul style="list-style-type: none"> • DISEÑO Y OBTENCIÓN DE MOLÉCULAS BIOACTIVAS. DOMOBIO - DISPOSITIVOS SEMICONDUCTORES • ECONOMIA Y POLÍTICAS PÚBLICAS • EDUCACIÓN COMPARADA Y POLÍTICAS EDUCATIVAS (ECPEs) • E-LECTRA: EDICIÓN Y LECTURA ELECTRÓNICA, TRANSFERENCIA, RECUPERACION Y ACCESO AUTOMÁTICO A LA INFORMACIÓN • EMERG - EQUILIBRIUM AND MATHEMATICAL ECONOMICS RESEARCH GROUP) • ENFERMEDADES DEL PÁNCREAS EXOCRINO • ENVEJECIMIENTO Y CÁNCER. ESTRÉS OXIDATIVO, ANTIOXIDANTES, GENÓMICA Y TERAPÉUTICA • ESTRATEGIAS PARA EL CONTROL DEL DOLOR Y LA ADICCIÓN • ESTRUCTURA, SÍNTESIS Y RECONOCIMIENTO MOLECULAR DE COMPUESTOS ORGÁNICOS • ESTUDIO DE MECANISMOS DE NITROSACIÓN Y ALQUILACIÓN • ESTUDIOS DE LITERATURA Y PENSAMIENTO -ELYP- • ESTUDIOS DE PREHISTORIA DE LA PENÍNSULA IBÉRICA-PREHUSAL • ESTUDIOS ORIENTALES DE SALAMANCA - EOS - • ESTUDIOS SOBRE EL PODER EN EL IMPERIO ROMANO.UNIVERSIDAD DE SALAMANCA -EPIRUS • EVALUACIÓN EN PSICOLOGÍA CLÍNICA • EVOLUCIÓN, TAXONOMÍA Y CONSERVACIÓN DE PLANTAS Y ECOSISTEMAS MEDITERRÁNEOS (ECOMED) • FÍSICA NO LINEAL • FÍSICA NUCLEAR • FISIOLÓGIA Y SEÑALIZACIÓN HORMONAL EN PLANTAS • FLUIDOS SUPERCRÍTICOS Y CARBONES ACTIVADOS • GENÉTICA DE HONGOS FILAMENTOSOS • GEOCIENCIAS OCEÁNICAS. • GEOMETRÍA ALGEBRAICA, ARITMÉTICA Y TEORÍA DE CÓDIGOS • GESTIÓN AMBIENTAL Y APROVECHAMIENTO DE RECURSOS • GRAVITACIÓN Y COSMOLOGÍA • GRECIA Y EL HELENISMO: RELIGIÓN, CIENCIA Y LITERATURA (GRECILIT) • GRUPO DE ANÁLISIS SOCIOLOGICOS • GRUPO DE COLOIDES E INTERFASES (GCI) • GRUPO DE ESTÉTICA Y TEORÍA DE LAS ARTES (GESTA) • GRUPO DE ESTUDIO DEL ESPAÑOL COMO LENGUA EXTRANJERA - ESPALEX • GRUPO DE ESTUDIO SOBRE LA CORRUPCIÓN • GRUPO DE ESTUDIOS DE DOCUMENTOS HISTÓRICOS Y TEXTOS ANTIGUOS DE LA UNVIERSIDAD DE SALAMANCA • GRUPO DE ÉTICA • GRUPO DE EVALUACIÓN EDUCATIVA Y ORIENTACIÓN -GE20- • GRUPO DE INVESTIGACION (SALAMANCA) DE MODERNIZACIÓN DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS Y EL DERECHO ADMINISTRATIVO - GISALMADRIVERO • GRUPO DE INVESTIGACIÓN EN CRIPTOGRAFÍA, SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN Y MATEMÁTICA DISCRETA - GICSIMAD -
---	--

GRUPOS DE INVESTIGACIÓN RECONOCIDOS POR LA UNIVERSIDAD

<ul style="list-style-type: none"> • ALGRUPO DE INVESTIGACIÓN EN INTERACCIÓN Y ELEARNING (GRIAL) • GRUPO DE INVESTIGACIÓN EN MAGNETISMO EXPERIMENTAL (G.I.M.E.) • GRUPO DE INVESTIGACIÓN EN MÉTODOS BIPLLOT Y SUS APLICACIONES (RGIPILOT) • GRUPO DE INVESTIGACION RECONOCIDO DE MATEMATICA EDUCATIVA (GIRME) • GRUPO DE INVESTIGACIÓN SOBRE LAS INDEPENDENCIAS IBEROAMERICANAS • GRUPO DE INVESTIGACIONES ARTÍSTICAS -G.I.A - • GRUPO DE QUÍMICA DEL ESTADO SÓLIDO, MATERIALES Y CATALISIS HETEROGÉNEA - QUESCAT • GRUPO DE VISUALIZACIÓN MÉDICA AVANZADA. • GRUPO INTERDISCIPLINARIO DE INVESTIGACIÓN EN INDUSTRIAS CREATIVAS, CULTURALES Y DE LA COMUNICACION • GRUPO PARA EL ESTUDIO DE LA ESTRUCTURA Y VARIACIÓN DEL ESPAÑOL - ESVARÉS - • GRUPO PARA LA INVESTIGACIÓN DEL CLIMA Y APLICACIONES -GICA- • GRUPOS DE ESTUDIOS SOBRE CINE Y LITERATURA (GELYC) • HEPATOLOGÍA EXPERIMENTAL Y VECTORIZACIÓN DE FÁRMACOS (HEVEFARM) • HESPERIA. GRUPO DE INVESTIGACIÓN SOBRE LA PENÍNSULA IBÉRICA EN LA ANTIGÜEDAD • HIPOTÁLAMO Y TANICITOS • HISTORIA DE BRASIL Y DEL MUNDO HISPÁNICO EN PERSPECTIVA COMPARADA. (BRASILHIS) • HISTORIA DE LAS UNIVERSIDADES HISPÁNICAS - HIUNHIS - • HISTORIOGRAFÍA Y NACIONALISMO EN LA ESPAÑA CONTEMPORÁNEA (HINEC) • INGENIERÍA METABÓLICA • INNOVACIÓN EN TECNOLOGÍA EDUCATIVA - GITE • INTERACCIONES PLANTA-MICROORGANISMO • INVESTIGACION BÁSICA Y APLICADA EN HYMENOPTERA - IBAHYM • INVESTIGACIÓN CURRICULAR • INVESTIGACION E INTERVENCION PSICOSOCIAL EN SALUD Y SERVICIOS SOCIALES -INSASO - • INVESTIGACIÓN EN EDUCACIÓN MATEMÁTICA • INVESTIGACIÓN EN MEMORIA Y COGNICIÓN • INVESTIGACIÓN EN MINERÍA DE DATOS • INVESTIGACIÓN EN POLIFENOLES • INVESTIGACIÓN EN RECURSOS HÍDRICOS • INVESTIGACIÓN EN SIMULACIÓN NUMÉRICA Y CÁLCULO CIENTÍFICO - SIMUNC2 • INVESTIGACIÓN SOBRE DISCAPACIDAD • INVESTIGACIÓN SOBRE ENVEJECIMIENTO • INVESTIGACIONES LEXICOGRAFICAS Y LEXICOLÓGICAS DEL ESPAÑOL MODERNO Y CONTEMPORÁNEO • IUDICIUM: GRUPO DE ESTUDIOS PROCESALES DE LA UNIVERSIDAD DE SALAMANCA 	<ul style="list-style-type: none"> • LA TRADUCCION DEL DOCUMENTO PÚBLICO - TRADOP- • LABORATORIO DE RADIACIONES IONIZANTES • LOS INTERNACIONALES Y LA GUERRA CIVIL ESPAÑOLA. LITERATURA, COMPROMISO Y MEMORIA • MARKETING E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS • MECANISMOS MOLECULARES IMPLICADOS EN LA INTERACCIÓN VIRUS-CÉLULA • MEMORIA Y PROYECTO DE LA EDUCACIÓN • MICROBIOLOGÍA CLÍNICA, RESISTENCIA A ANTIMICROBIANOS, PROTEÓMICA Y EPIDEMIOLOGÍA (MICRAPE) • MICROPÁRTICULAS POLIMÉRICAS • MICROPROCESADO DE MATERIALES CON LASER • MODELOS EXPERIMENTALES EN ENFERMEDADES INFECCIOSAS • MORFOGÉNESIS Y PARED CELULAR FÚNGICA • MUSICOLOGÍA HISPANA • NARRATIVA ITALIANA ACTUAL - NIA- • NEUROBIOLOGÍA CELULAR Y MOLECULAR • NEUROBIOLOGÍA DE LA AUDICIÓN • NEUROBIOQUÍMICA • NEUROENDOCRINOLOGÍA • NEUROFISIOLOGÍA, COGNICIÓN Y CONDUCTA • NEUROPSICOLOGÍA • OBSERVATORIO DE LOS CONTENIDOS AUDIOVISUALES - OCA - • OLFATOUSAL • ÓPTICA EXTREMA • PAREDES CELULARES Y CRECIMIENTO VEGETAL • PENSAMIENTO CRÍTICO Y PSICOLOGÍA POSITIVA • POLÍTICA COMPARADA Y ESTUDIOS DE OPINIÓN PÚBLICA • PROBLEMAS VARIACIONALES EN GEOMETRÍA Y FÍSICA • PROCESOS, ESPACIOS Y PRÁCTICAS EDUCATIVAS • PROTEÍNAS DE RESISTENCIA A LA QUIMIOTERAPIA • QUISUCAT • RECURSOS Y YACIMIENTOS MINERALES • REINA - RECUPERACIÓN DE INFORMACIÓN AVANZADA • ROBÓTICA Y SOCIEDAD • SEMINARIO DE ESTUDIOS MEDIEVALES Y RENACENTISTAS. • SEMINARIO DISCURSO. LEGITIMACIÓN Y MEMORIA, • SER, CONOCIMIENTO, CULTURA Y ECOLOGÍA • SIMULACION DE NANOESTRUCTURAS MAGNÉTICAS (SINAMAG) • TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN PARA LA DOCUMENTACIÓN DEL PATRIMONIO -TIPOD - • TERMODINÁMICA Y FÍSICA ESTADÍSTICA • TERRITORIO, INNOVACIÓN Y DESARROLLO - TEIDE - • TRADLIT. APROXIMACIÓN A UNA TEORÍA DE LA TRADUCCIÓN LITERARIA A TRAVÉS DE SU DIDÁCTICA • TRADUCCION, IDEOLOGÍA Y CULTURA (TRADIC) • TRANSFORMADAS INTEGRALES EN GEOMETRÍA Y FÍSICA • TRAZAS Y DIBUJOS -TRADIB - • UNIDAD DE FISIOPATOLOGÍA RENAL Y CARDIOVASCULAR
---	--

GLOSARIOS

GLOSARIO DE SIGLAS

- **AUIP:** Asociación Universitaria Iberoamericana de Posgrado
- **BOCyL:** Boletín Oficial de Castilla y León
- **BOE:** Boletín Oficial del Estado
- **CEI:** Campus de Excelencia Internacional
- **DAFO:** Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades
- **EAU:** European University Association (Asociación Europea de Universidades)
- **EEES:** Espacio Europeo de Educación Superior
- **ECTS:** European Credit Transfer System (Sistema de Transferencia de Créditos Europeos)
- **ERIDI:** Estrategia Regional de Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación de Castilla y León.
- **EUSAL:** Estatutos de la Universidad de Salamanca
- **I+D+i:** Investigación, Desarrollo e innovación
- **IAU:** International Association of Universities (Asociación Internacional de Universidades)
- **OPIs:** Organismos Públicos de Investigación
- **OTRI:** Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación
- **PAS:** Personal de Administración y Servicios
- **PDI:** Personal Docente e Investigador
- **PEG:** Plan Estratégico General
- **RPT:** Relación de Puestos de Trabajo
- **UNESCO:** United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura)
- **USAL:** Universidad de Salamanca

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Alianzas: Relaciones de trabajo entre dos o más partes, que crean un valor añadido para dichas partes.

Aprendizaje: La adquisición y comprensión de conocimientos o competencias que conduce a la mejora o al cambio, tanto individual (por ejemplo, la formación y cualificación profesional) como colectivo (por ejemplo, intercambio de experiencias, proyectos de colaboración).

Actitudes: Ideas que predisponen o motivan para ejercer una acción.

Buenas prácticas: Métodos que conducen a la excelencia.

Competencias: Capacidades para poner en práctica conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores.

Conocimientos: Información asimilada sobre un determinado ámbito que permite actuaciones en él.

Creatividad: Generación de ideas y de su puesta en práctica.

Cuadros de mando: instrumentos para el seguimiento de la consecución objetivos, estableciendo responsables, indicadores, calendario, prioridades, grupos de interés y metas a alcanzar.

Cultura: Conjunto de principios, valores y comportamientos que una colectividad transmite, practica y refuerza.

Destrezas: Perfecciones y mejoras en la ejecución una acción.

Eficiencia: Calidad de alcanzar un objetivo con los mínimos recursos posibles.

Eficacia: Capacidad de alcanzar el objetivo esperado

Eje estratégico: Agrupación de objetivos estratégicos en un mismo ámbito.

Estrategia: Directrices estructuradas para guiar las decisiones.

Excelencia: Calidad que posee quien es sobresaliente y destacado en la gestión o en los resultados.

Grupos de Interés: conjuntos de personas o entidades que responden a unas necesidades comunes.

Habilidades: Facultades consolidadas para realizar una tarea.

Innovación: Puesta en práctica de nuevos conceptos.

Mapa de trazabilidad: procedimientos para conocer el estado de implantación de un plan.

Mejora continua: Progreso hacia un estado superior, manifestado en todas las actuaciones de una organización.

Misión: Declaración que describe el propósito o razón de ser de una organización.

Objetivo Estratégico: Meta a alcanzar a largo plazo, vinculada a la misión de una organización.

Objetivo Operativo: Meta intermedia a alcanzar en el avance hacia un objetivo estratégico.

Plan Estratégico: Proyecto colectivo que establece hacia dónde y de qué modo debe dirigirse una organización en un determinado plazo de tiempo, a partir de la situación actual.

Proceso: Secuencia de actividades que describe lo que hay que hacer para alcanzar un determinado fin.

Procedimiento: Descripción de cómo realizar una actividad mediante una serie de operaciones a cargo de determinados responsables.

Rendimiento: Medida de los logros alcanzados.

Usuarios: Receptores de los servicios de una organización.

Valores: Conceptos sobre los que se basan las actuaciones de un individuo o una organización.

Visión: Declaración que describe cómo desea ser una organización en el futuro.

GLOSARIO DE DOCUMENTOS

Estatutos de la Universidad de Salamanca. Aprobados por Acuerdo 19/2003, de 30 de enero, de la Junta de Castilla y León (BOCyL de 03/02/2003) y modificados por acuerdos 2/2005, de 13 de enero de la Junta de Castilla y León (BOCyL de 19/01/2005 y 38/2011, de 5 de mayo, de la Junta de Castilla y León (BOCyL de 11/05/2011).

Reglamento de funcionamiento interno del Claustro Universitario de la Universidad de Salamanca. Aprobado en sesión del Claustro Universitario de 2 de octubre de 2003, y modificado en la sesión de 22 de marzo de 2012.

Reglamento de funcionamiento interno del Consejo de Gobierno de la Universidad de Salamanca. Aprobado en sesión del Consejo de Gobierno de 4 de marzo de 2004, y modificado en las sesiones de 29 de junio de 2007, de 27 de julio de 2007, de 25 de febrero de 2010, de 24 de marzo de 2010, de 23 de junio de 2011 y de 26 de julio de 2012.

Reglamento de organización y funcionamiento del Consejo Social de la Universidad de Salamanca. Aprobado por Acuerdo 60/2004, de 29 de abril, de la Junta de Castilla y León (BOCyL de 05/05/2004) y modificado por acuerdo 96/2012, de 8 de noviembre, de la Junta de Castilla y León (BOCyL de 14 de noviembre de 2012).

PLAN ESTRATÉGICO GENERAL 2013 - 2018
Universidad de Salamanca

