

**Universidad de Salamanca**

**PLAN ESTRATÉGICO  
GENERAL 2020-2023 DE LA UNIVERSIDAD DE  
SALAMANCA**

*HACIA LA EXCELENCIA ACADÉMICA,  
EN EQUILIBRIO CON LA RESPONSABILIDAD SOCIAL*



Enero de 2021



# ÍNDICE

## ÍNDICE

1. Introducción
  - 1.1. Presentación del plan estratégico.
  - 1.2. Bases para la elaboración del plan estratégico.
  
2. Análisis del contexto actual
  - 2.1. Evolución del Espacio Europeo de Investigación y de Educación Superior ante el reto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible
  - 2.2. DAFO
  
3. Identidad institucional
  - 3.1. Misión.
  - 3.2. Visión
  - 3.3. Valores.
  
4. Ejes, objetivos y líneas de actuación
  - 4.1. Oferta académica multidisciplinar, diferenciada y actualizada, que asegura una docencia de calidad.
  - 4.2. Investigación, transferencia e innovación para un desarrollo sostenible.
  - 4.3. Promoción y reconocimiento del trabajo bien hecho por la comunidad universitaria, orientado a la mejora del servicio público.
  - 4.4. Administración eficaz, transformación digital y proyección internacional.
  - 4.5. Universidad comprometida con el progreso de su entorno, la participación social y la empleabilidad.
  
5. Indicadores
  
6. Escolio al “lema” del Plan Estratégico  
La estrategia del equilibrio. La universidad ante los retos del siglo XXI (por Fernando Gil Villa. Delegado del Rector para la Coordinación del Plan Estratégico de la Universidad de Salamanca 2020-23)
  
7. Anexos

## **INTRODUCCIÓN**

### **Presentación y bases del Plan Estratégico**

## PRESENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

En la Universidad de Salamanca alineamos pasado, presente y futuro: un **pasado** de más de 800 años de impulso al conocimiento; un **presente** volcado en la innovación y la calidad de la enseñanza/aprendizaje, de la investigación, de la transferencia de conocimientos y de la cultura, con una clara vocación internacional; un **futuro** comprometido y responsable con el desarrollo sostenible.

Desde que Alfonso IX de León fundó hace más de ocho siglos las ‘Scholas Salamanticae’, germen de la actual Universidad de Salamanca, se ha recorrido un largo y rico camino, en el que se acumulan numerosas experiencias de progreso, en colaboración con su entorno más cercano, con Europa y con Iberoamérica. Somos la universidad más antigua de habla hispana y una de las más antiguas de Europa, cuna del derecho de gentes, de la primera gramática del español o del calendario gregoriano que rige nuestro tiempo. A lo largo de los años, la Universidad de Salamanca viene demostrando ser **destino y punto de partida para quienes se mueven por el conocimiento**.

Reconocida como Campus de Excelencia Internacional, la Universidad de Salamanca se ha consolidado como una gran universidad multidisciplinar, con una importante y extensa oferta formativa de calidad en grado y postgrado, junto con una amplia y competitiva estructura de unidades de investigación, que nos sitúa como una institución de vanguardia en la generación del conocimiento.

Tenemos por delante el desafío de modelar la sociedad del futuro y de responder a sus necesidades de **educación superior, creación y transferencia de conocimientos**. Asumimos el reto, conscientes de la **rapidez de los cambios tecnológicos, sociales y normativos**. Hemos de ser capaces de formar para el empleo de las próximas décadas, **potenciando la investigación y fomentando la innovación, para revertir beneficios a la sociedad**.

Este Plan Estratégico de la Universidad de Salamanca 2020-2023 nace precisamente para **orientar nuestros esfuerzos hacia esa meta**, con un rumbo claro hacia la excelencia académica, en equilibrio con nuestra responsabilidad social.

## BASES PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

La elaboración de este Plan se ha basado en las siguientes premisas:

- Carácter **integrador**, a partir del análisis del cumplimiento de los objetivos marcados en el Plan Estratégico General 2013-2018, de los programas de actuación que desarrollaron las intervenciones generales en ese periodo, incluidos los planes asociados al proyecto de Campus de Excelencia Internacional y los principales ejes marcados para la conmemoración del Octavo Centenario de la Universidad de Salamanca, que han guiado los años 2018 y 2019.
- **Posibilista y realizable**, teniendo en cuenta la situación de partida y los recursos que se prevé disponer. Es imprescindible que sea un Plan desafiante, alcanzable y que suponga un reto para la Universidad para no convertirse en “papel mojado”.
- **Sostenible y participativo** en un doble sentido:
  - Por la identificación con el plan de acción, marcado en la **Agenda 2030 de Naciones Unidas**, a favor de las personas, el planeta y la prosperidad de Naciones Unidas, así como con el concepto de **Educación para la Ciudadanía Mundial de la UNESCO**, que conecta con la meta 4.7 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y se centra en el valor de la tolerancia, la solidaridad y la paz.
  - Por su **carácter abierto a la interacción** en el seno de la comunidad universitaria y a las aportaciones del entorno social en beneficio de nuestros fines compartidos.
- **Fidelidad a los fines estatutarios** que constituyen las señas de identidad de la Universidad de Salamanca.

<b>Docencia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- El estudio y la integración del conocimiento con vistas a su organización en disciplinas académicas</li><li>- La transmisión crítica del saber mediante la actividad docente.</li><li>- La contribución a la formación y perfeccionamiento de profesionales cualificados y comprometidos socialmente.</li></ul>
<b>Investigación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- La ampliación del conocimiento por medio de la investigación en todas las ramas del saber.</li><li>- El desarrollo de la investigación científica, técnica y artística y la transferencia del conocimiento a la sociedad, así como la formación de investigadores.</li></ul>
<b>Servicio Público</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Garantía de la dignidad de la persona, el libre desarrollo de su personalidad sin ningún tipo de discriminación y el derecho a la igualdad efectiva entre mujeres y hombres.</li></ul>
<b>Buena Administración</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- La promoción, para el mejor cumplimiento de sus fines, de sistemas de evaluación garantes de la calidad de su actividad.</li><li>- La contribución a la mejora del Sistema Educativo.</li></ul>

<b>Compromiso Social</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- La contribución al desarrollo de Castilla y León.</li><li>- La profundización en la cooperación universitaria en el ámbito nacional e internacional.</li><li>- La promoción y difusión de la lengua española.</li></ul>
--------------------------	---



El Plan se sustenta a su vez sobre **dos principios inspiradores**, íntimamente vinculados entre sí:

- **la identidad o misión** —nuestra forma de ser y nuestro rasgo diferencial— que nos distingue del resto de universidades del mundo.
- **nuestros valores** —nuestra específica contribución universitaria— por los que se nos reconoce como una universidad única.

Como ejes vertebradores del Plan se definen y formulan **tres prioridades estratégicas**:

1. **Hacer crecer a la Universidad de Salamanca**, a través de una oferta académica, investigadora y de servicios diferencial, equilibrada y de calidad, capaz de atraer y fidelizar a estudiantes e investigadores de ámbito nacional e internacional.
2. **Contribuir a la sostenibilidad** haciendo compatible el crecimiento con el cuidado del medio ambiente en el que se inserta y con el bienestar de la comunidad universitaria. Para ello se compromete a la mejora constante de la cooperación entre los sectores que la componen.
3. **Mejorar el servicio público** de docencia, investigación, innovación y transferencia, mediante el trabajo bien hecho, una gestión eficaz y eficiente de sus recursos gracias a la incorporación de las nuevas tecnologías y los mejores estándares de administración.

Estas tres **prioridades** estratégicas se materializan a través de **cinco ejes aprobados por la Comisión de Planificación y Promoción**, delegada del Consejo de Gobierno de la Universidad de Salamanca sobre los que se estructuran los objetivos y compromisos que regirán las decisiones de la institución hasta el año 2023.

- **Eje 1. Oferta académica multidisciplinar, diferenciada y actualizada, que asegura una docencia de calidad.**
- **Eje 2. Investigación, transferencia e innovación para un desarrollo sostenible.**
- **Eje 3. Promoción y reconocimiento del trabajo bien hecho por la comunidad universitaria, orientado a la mejora del servicio público.**
- **Eje 4. Administración eficaz, transformación digital y proyección internacional.**
- **Eje 5. Universidad comprometida con el progreso de su entorno, la participación social y la empleabilidad.**

## **ANÁLISIS DEL CONTEXTO ACTUAL**

**Evolución del sistema universitario europeo y autoevaluación**



## 2. ANÁLISIS DEL CONTEXTO ACTUAL

### 2.1. EVOLUCIÓN DEL ESPACIO EUROPEO DE INVESTIGACIÓN Y EDUCACIÓN SUPERIOR ANTE EL RETO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Trascurridos 20 años de la Declaración de la Sorbona en 1998, que sentó las bases del **sistema universitario europeo** ratificado un año después con la firma de la Declaración de Bolonia, el Espacio Europeo de Educación Superior sigue teniendo por delante **tres grandes retos**:

- Lograr un aprendizaje centrado en el estudiante.
- Consolidar sistemas útiles y eficaces de aseguramiento de la calidad.
- Reforzar la internacionalización.

A su vez, el Espacio Europeo de Investigación que surgió de la Estrategia de Lisboa en el año 2000, superado ya el programa marco Horizonte 2020 se plantean tres grandes retos para el Horizonte Europa 2027:

- Fomentar la excelencia científica.
- Responder a desafíos mundiales y competitividad industrial europea.
- Avanzar en la Europa innovadora.

El conjunto del sistema universitario español debe **hacer frente a estos retos**, en lo que supone un **nuevo paradigma social** y tecnológico, donde la Universidad de Salamanca aspira a tener un papel protagonista, especialmente en la relación entre Europa y América Latina

El compromiso de responder a estos retos desde la educación y la investigación debe inspirar la creación y difusión del conocimiento que se realiza en nuestra institución, asumiendo así la función catalizadora de la innovación nacional e internacional, del desarrollo económico y del bienestar social, que en sintonía con los ODS contribuya a educar ciudadanos y ciudadanas libres.

### 2.2. DAFO

Para establecer cualquier planificación estratégica es necesario abordar una autoevaluación de las Debilidades, las Amenazas, las Fortalezas y las Oportunidades (DAFO) a las que se enfrenta la Universidad de Salamanca, basada en la revisión de los programas estratégicos que se han venido desarrollando en los últimos años:

- **Fortalezas**
  - La Universidad de Salamanca cuenta con personal docente e investigador de reconocido prestigio.
  - El nombre “Universidad de Salamanca” es conocido nacional e internacionalmente por la trayectoria histórica de la institución y la “Escuela de Salamanca”, reforzada con la conmemoración de nuestro Octavo Centenario.
  - La identificación de “Universidad” y “ciudad” supone un atractivo para todos nuestros campus.
  - Destacamos como “la universidad del Español” y “la universidad de Iberoamérica” por nuestras capacidades académicas, organizativas, institucionales y empresariales en estos ámbitos.
  - Atraemos una multiculturalidad de estudiantes de más de cien nacionalidades.

- Consolidación institucional de la implicación activa de los antiguos estudiantes a través de la asociación Alumni-Universidad de Salamanca.
- **Oportunidades**
    - Prestigio reputacional respecto a cualquier institución de educación superior.
    - Desarrollo de iniciativas institucionales de captación de talento dirigidas a los diversos sectores de la comunidad universitaria.
    - Demanda de la colaboración con la sociedad, sus instituciones y entidades, incluidas las empresas, para el desarrollo de la investigación y la creación y transferencia del conocimiento.
    - Interés social por los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
    - Nuevas iniciativas para profundizar en el Espacio Europeo de Educación Superior, con las alianzas universitarias europeas.
    - Construcción del Espacio Iberoamericano del Conocimiento y la Educación Superior, unida a nuestra proyección internacional en Europa, Asia y África,
  - **Debilidades**
    - Desequilibrio en el impacto y productividad científica.
    - Carencia de un modelo estable de financiación universitaria ligado a resultados, lo que ha conducido a una disminución de la financiación pública.
    - Limitación de la capacidad de contratar personal, lo que ha conducido a una reducción de plantillas.
    - Edificios e instalaciones que requieren un mantenimiento especial para evitar su obsolescencia y mantener su utilidad.
  - **Amenazas**
    - Cambios en la percepción social del sistema universitario.
    - Ausencia de un concepto claro de sistema universitario, en el que la universidad se reconozca como creadora de conocimiento, del que emana su labor docente e investigadora.
    - Irrupción de nuevas universidades y nuevas ofertas formativas desde cualquier lugar del mundo, que rompen el tradicional modelo de competencia académica en la captación de nuevos estudiantes nacionales e internacionales.
    - Reto demográfico al que se enfrenta el entorno de los campus de la Universidad de Salamanca y Castilla y León en su conjunto, que ha provocado la paulatina disminución tanto del número de estudiantes que acceden a la Universidad como de las oportunidades de empleo en nuestra comunidad autónoma.
    - Escasez de redes y tejidos empresariales fuertes que faciliten la colaboración inmediata y la financiación de proyectos compartidos en materia de investigación, desarrollo e innovación.

## **IDENTIDAD INSTITUCIONAL**

**Misión, visión y valores**

# MISIÓN

*“Proporcionar un servicio público de educación superior, referente en el ámbito nacional e internacional, integrando y transmitiendo el conocimiento a través de la actividad docente, desarrollando la investigación y la transferencia de conocimiento científico, a través de una gestión eficiente de los recursos, asegurando la defensa y promoción de los derechos humanos y desarrollo sostenible, apoyándonos en los docentes e investigadores más cualificados, en la cooperación universitaria y en la proyección internacional”.*

## IMPLICACIONES DE LA MISIÓN

» **...integrando y transmitiendo el conocimiento a través de la actividad docente...:** Por medio de la contribución a la formación y perfeccionamiento de personas capaces y profesionales cualificados, promoviendo la inserción laboral de nuestros estudiantes, la lengua española, la cultura y el conocimiento, avalados por sistemas de aseguramiento de la calidad.

» **...desarrollando la investigación y la transferencia de conocimiento científico...:** A través de la formación y promoción de investigadores e investigadoras, la gestión eficaz y eficiente de sus recursos, la innovación para el desarrollo sostenible y la colaboración con otros agentes sociales que se suman a la Universidad con el objetivo de mejorar la calidad de vida de todas las personas.

» **...a través de una gestión eficiente de los recursos...:** Que asegure el buen uso de las capacidades de la Universidad de Salamanca y el mejor soporte para docentes, estudiantes e investigadores.

» **...asegurando la defensa y promoción de la educación en derechos humanos y desarrollo sostenible...:** Garantizando nuestro compromiso con una sociedad en la que convivan la diversidad y multiculturalismo, y alineándonos con los ODS.

» **...contando para ello con el personal docente e investigador más cualificado...:** A través de los cuales, ofrecer la formación de calidad y el desarrollo de una investigación excelente en todas las ramas del saber.

» **...apoyados en la cooperación universitaria y buscando una proyección internacional:** Colaborando con universidades e instituciones en el ámbito nacional e internacional, especialmente en el desarrollo completo del Espacio Europeo de Educación Superior y la creación y desarrollo del Espacio Iberoamericano del Conocimiento, contribuyendo a la movilidad de estudiantes, docentes e investigadores.

# VISIÓN

*Posicionar a la Universidad de Salamanca como una universidad de prestigio, referente por su oferta académica y su docencia de calidad, por unas líneas de investigación sobresalientes que contribuyan al desarrollo sostenible, por la promoción y reconocimiento del trabajo bien hecho en la comunidad universitaria, por una administración eficaz, moderna y enfocada a las personas, abierta a la ciudadanía, comprometida con el desarrollo social y la interacción con su entorno.*

## IMPLICACIONES DE LA VISIÓN

- » **...Por su oferta académica y su docencia de calidad...:** Mejorando la oferta de títulos de grado y postgrado, las instalaciones e infraestructuras del campus y fomentando la impartición presencial de las titulaciones.
- » **...Por unas líneas de investigación sobresalientes que contribuyan al desarrollo sostenible...:** Aumentando la productividad científica, internacionalizando la investigación, participando en programas de excelencia, regionales e internacionales y fomentando la incorporación y formación de las y los jóvenes investigadores.
- » **...Por la promoción de los derechos de la comunidad universitaria...:** Rediseñando el modelo de gestión de estudiantes, profesorado y personal de administración y servicios.
- » **...por una administración optimizada, digitalizada y enfocada en el estudiante...:** Simplificando y haciendo eficiente el servicio de la administración, y aprovechando las ventajas y valor añadido que ofrece la digitalización del servicio.
- » **...por su carácter abierto a la ciudadanía, comprometido con el desarrollo social y de su entorno.:** Formulando las nuevas políticas universitarias a través de la participación social, protagonizando el cambio con el desarrollo de un plan de sostenibilidad ambiental en la Universidad de Salamanca y fomentando el emprendimiento y el empleo.

## VALORES

**Las personas, nuestro principal activo,** defendiendo los derechos de estudiantes, del profesorado y personal de administración y servicios

**Trabajamos por la sociedad,** utilizando la transferencia y aplicación del conocimiento en la mejora de la propuesta para la sociedad.

**Fomentamos la diversidad e igualdad,** garantizando las mismas oportunidades y generando un enriquecimiento cultural a todas las personas que forman parte del ecosistema de la universidad.

**Somos autoexigentes,** logrando alcanzar las metas ambiciosas planteadas, aspirando a los mejores resultados de la actividad universitaria.

**Somos profesionales,** intentamos optimizar para ello los recursos de tiempo, humanos, técnicos y económicos a nuestra disposición.

**Somos innovadores,** y buscamos su aplicabilidad poniendo foco en la mejora continua, fomentando las acciones emprendedoras que den lugar a iniciativas para el desarrollo conjunto de la sociedad.

**Hacemos converger la tradición y la innovación,** aprovechando la herencia cultural de 800 años de universidad y adaptándola para ofrecer los mejores servicios a nuestras personas y la sociedad a través de nuestra innovación.

**EJES, OBJETIVOS, LÍNEAS DE ACTUACIÓN E**

**INDICADORES DE REFERENCIA**

**Planificación estratégica**

## **Eje 1. Oferta académica multidisciplinaria, diferenciada y actualizada, que asegura una docencia de calidad**

### **E 1. Línea 1. Mejora de la docencia universitaria**

La docencia universitaria tiene su razón de ser en los estudiantes, en lograr que alcancen competencias humanísticas, científicas y técnicas para facilitar su progreso personal, así como su aportación al desarrollo sostenible de la sociedad. En esa docencia juegan un papel clave el personal docente e investigador en su compromiso para con los estudiantes, los campus universitarios y ciudades en las que todos ellos conviven, así como los recursos que la institución pone a disposición de la enseñanza y el aprendizaje, incluyendo todas las posibilidades de interacción y presencialidad que ofrecen las metodologías docentes y el soporte de la tecnología.

#### **Objetivos estratégicos**

1. Aprendizaje centrado en el estudiante.
2. Promover la excelencia en la actividad docente del profesorado.
3. Promover la formación en valores y en sintonía con los ODS.
4. Mejora continua de las instalaciones docentes.
5. Estimular la presencia de estudiantes en los distintos campus y ciudades que los albergan.
6. Dimensionar la oferta de enseñanzas no presenciales hacia perfiles específicos.

#### **Líneas de actuación**

Se propone promover una docencia volcada hacia el aprendizaje y el desarrollo de competencias al servicio de la sociedad, invirtiendo recursos para que los campus sean un polo de atracción de estudiantes.

- (1) Introducción de metodologías docentes activas y programas de apoyo al aprendizaje.
- (2) Completar la oferta formativa con servicios de orientación y apoyo dirigidos a garantizar la igualdad de oportunidades.
- (3) Incrementar progresivamente los fondos destinados a las infraestructuras docentes y no docentes, con especial foco en la iluminación, la electrificación y la climatización de espacios.
- (4) Diseñar y habilitar aulas institucionales polivalentes en espacios centrales, que faciliten la aplicación de metodologías participativas.
- (6) Impulsar el debate académico, para lograr una mayor oferta de estudios formales y no formales en los campus periféricos.



	Objetivo	Actuación	Indicador	Valor Inicial	Meta	Responsables del Proceso	Responsable Orgánico / Funcional
<b>Línea 1. Mejora de la docencia universitaria</b>	Promover la excelencia en la actividad docente del profesorado.	Diseñar y habilitar espacios que faciliten la aplicación de metodologías participativas y uso de soportes tecnológicos.	Profesorado con calificación muy buena o excelente.	Curso 2018-2019 Valoración Muy Buena 28,61% Valoración Excelente 24,40% Sobre presentados	Curso 2022-2023 Valoración Muy Buena 50,00% Valoración Excelente 75,00% Sobre presentados	Comisión de Evaluación UEC	V. Docencia V. Profesorado
	Promover la formación en valores y en sintonía con los ODS.	Introducción de metodologías docentes activas y programas de apoyo al aprendizaje.	Campañas para la sensibilización con los ODS. Diseño de asignaturas ApS	Curso 2018/2019 917 Participantes	Curso 2022-2023 ≥ 1.000	Comisiones de Calidad de Centros Servicios Apoyo	V. Estudiantes V. Docencia V. Política Académica
	Mejora continua de las instalaciones docentes.	Incrementar progresivamente los fondos destinados a las infraestructuras y soportes tecnológicos.	Asignación presupuestaria para mejora de las infraestructuras	Curso 2019-2020 presupuesto 10.979.777 (4,83%)	Curso 2022-2023 ≥ 4,83 %	Servicio de Infraestructuras y Arquitectura	V. Economía
	Estimular la presencia de estudiantes en los distintos campus y ciudades que los albergan.	Completar la oferta formativa con servicios de orientación y apoyo dirigidos a garantizar la igualdad de oportunidades.	Acciones de acogida y orientación	Curso 2018/2019 4.020 participantes sobre 4.898 nuevo ingreso (82%)	Curso 2022-2023 ≥ 82% sobre NI	SPIO SAS Unidad de Igualdad	V. Estudiantes V. Política Académica
	Dimensionar la oferta de enseñanzas no presenciales hacia perfiles específicos.	Creación de la Unidad de Aprendizaje Servicio (ApS)	Proyectos de aprendizaje activo / innovación docente.	Curso 2019-2020 Jornadas (Aps) en innovación docente	Curso 2022-2023 Incluir en el 12% asignaturas en Grado	Unidad de ApS	V. Docencia V Estudiantes V. Política Académica

## **E 1. Línea 2. Mejora de las enseñanzas de grado**

La oferta formativa debe responder a los retos nacionales e internacionales que afrontan los estudiantes y a las expectativas de la sociedad, integrando los principios de la Carta Magna de las Humanidades. Diseñando los planes de estudio con esta perspectiva se podrá conseguir una oferta atractiva, que facilite a los estudiantes no sólo la formación de Grado, sino también continuar especializándose en el Máster y el Doctorado. Para asegurar la calidad de esa oferta formativa son fundamentales sistemas internos de garantía que respondan a los estándares europeos.

Acorde con la actividad que viene desarrollando la Institución en los últimos años, aplicando programas propios como el de evaluación de la actividad docente del profesorado (DOCENTIA), las actuaciones derivadas del cumplimiento de la normativa de la ANECA y ACSUCYL para la renovación y acreditación de títulos oficiales, y sistematizando el trabajo de evaluación y mejora continua basado en la media de la percepción de la satisfacción de los distintos sectores de la comunidad universitaria.

### **Objetivos estratégicos**

1. Impulsar la oferta formativa de Grado adaptándola a los nuevos perfiles de estudiantes.
2. Dinamizar la oferta formativa para que responda a los retos sociales, y sea atractiva para los estudiantes.
3. Promover los sistemas de aseguramiento de calidad de los centros universitarios.
4. Avanzar en el aprendizaje inclusivo de las personas con capacidades diferentes.
5. Integrar las humanidades como eje vertebrador de la formación básica universitaria.

### **Líneas de actuación**

Los diferentes órganos académicos y de gestión responsables de las actividades docentes deben trabajar de manera coordinada, a partir de datos fiables sobre los que diseñar y actualizar los planes de estudio. En este contexto, los programas de estudios abiertos, simultáneos o internacionales constituyen fórmulas para responder a las competencias profesionales y facilitar la integración laboral de los estudiantes en un mundo sin fronteras. Dando continuidad a iniciativas que se han materializado derivadas de la puesta en marcha de programas como el Propio de Calidad en el Enseñanza, centrado en ofrecer a nuestros estudiantes enseñanzas vinculadas al sector productivo. Se facilita así la posibilidad de iniciar estudios eligiendo entre toda la diversidad de asignaturas de los campus, para luego irse encaminando hacia el Grado en el que alcanzar el título, una fórmula especialmente atractiva para los campus de ingeniería y la captación de estudiantes extranjeros. Las líneas de actuación más relevantes son las siguientes.

Los nuevos perfiles tienen un componente imprevisible y un límite como criterio de adaptación que viene marcado por las características de la universidad y por las de su entorno. Por un lado, los perfiles dentro del ámbito tecnológico son más difíciles de atraer en comparación con otras universidades. Fuera de dicho ámbito, y dentro de las ocupaciones más demandadas que conecten con formaciones universitarias, la demanda actual de profesionales sanitarios y sociosanitarios,

por ejemplo, encaja en las adaptaciones que buscan constantemente los planes de estudios relacionados con ciencias de la salud.

- (1) Orientar la toma de decisiones en circunstancias normales encaje en la mayor medida posible en la planificación racional previa, siguiendo por tanto los criterios de racionalidad, proporcionalidad y objetividad típicos de las administraciones públicas modernas. En este sentido, se tendrán en cuenta los indicadores sobre la calidad de la oferta formativa y las demandas sociales de nuevos estudios, las cuales suponen la redefinición continua de los perfiles de los nuevos estudiantes”.
- (2) Impulsar ofertas integradas de titulaciones de Grado, Grados duales y Grados con proyección internacional, especialmente dirigidos hacia Iberoamérica. Flexibilizando los plazos de matrícula, agilizando los plazos de envío de la documentación para la adquisición del visado y orientando la oferta hacia especialidades concretas pensadas para la sociedad y su utilidad para la formación de la futura generación iberoamericana.
- (3) Implantar programas de Grado abierto, especialmente en el ámbito de las Ingenierías y su combinación con otras ramas de conocimiento.
- (4) Integrar competencias sobre discapacidad en los planes de estudio.
- (5) Proponer a las comisiones pertinentes la incorporación a los planes de estudio asignaturas que fortalezcan la formación humanista. Especialmente en las titulaciones de la rama de Ciencias de la Salud, asignaturas donde se transmitan competencias que se centren en la relación profesional-paciente.

	Objetivo	Actuación	Indicador	Valor Inicial	Meta	Responsables del Proceso	Responsable Orgánico / Funcional
<b>Línea 2. Mejora de las enseñanzas de grado</b>	Impulsar la oferta formativa de Grado adaptándola a los nuevos perfiles de estudiantes.	Orientar la toma de decisiones	Estudio sobre fidelización de estudiantes	Curso 2019/2020 No realizado	Curso 2021/2023 Sistemático	SPIO SIIU	V. Estudiantes V. Docencia
	Dinamizar la oferta formativa para que responda a los retos sociales, y sea atractiva para los estudiantes.	Impulsar ofertas integradas de titulaciones dirigidos hacia Iberoamérica	Estudio anual sobre la demanda de títulos presenciales	Curso 2019/2020 No realizado	Curso 2021/2023 Sistemático	Comisiones de Calidad de Centros Servicios Apoyo	V. Estudiantes V. Docencia
	Promover los sistemas de aseguramiento de calidad de los centros universitarios.	Sobre nuevos títulos de Grado abiertos en el ámbito de las Ingenierías	Medida de la satisfacción con los planes de estudios de Grados Abiertos	Curso 2019-2020 Media de satisfacción Grados Ingeniería (3,94)	Curso 2022-2023 Media de satisfacción Grados Abiertos $\geq$ (3,94)	UEC	V. Docencia
	Avanzar en el aprendizaje inclusivo de las personas con capacidades diferentes.	Integrar competencias sobre discapacidad en los planes de estudio.	Creación de un "curso cero" sobre ODS (4 educación inclusiva)	Curso 2019/2020 No realizado	Curso 2021/2023 Sistemática anual	S. de Apoyo SAS	V. Estudiantes V. Política Académica
	Integrar las humanidades como eje vertebrador de la formación básica universitaria.	Incorporación a los planes de estudio asignaturas que fortalezcan la formación humanista	Asignaturas con competencias humanísticas en titulaciones de otras ramas de conocimiento	Curso 2019-2020 Propuesta en Proyectos de Innovación Docente	Curso 2022-2023 El 12% de asignaturas en las ramas (CC, CC de la Salud e Ing. y Arq.)	Comisiones de Calidad de Centros Servicios Apoyo	V. Docencia V Estudiantes

## **E 1. Línea 3. Mejora de las enseñanzas de posgrado**

La oferta formativa de Máster y Doctorado es el referente que distingue a la universidad, y constituye el principal foco de atracción para profesoras, profesores y estudiantes internacionales. Impulsar la investigación a favor de la Agenda 2030 e instar a los coordinadores de los programas de doctorado y de los másteres a que incluyan contenidos relacionados.

### **Objetivos estratégicos**

1. Potenciar el Posgrado como seña de especialización de los campus e identidad diferencial de la Universidad de Salamanca.
2. Impulsar la internacionalización de la oferta formativa de Posgrado.

### **Líneas de actuación**

Los másteres de especialización académica y profesional vinculada a grados se potenciarán desde las Facultades y Escuelas, mientras que los másteres de investigación se vincularán a Institutos Universitarios de Investigación y a la Escuela de Doctorado, que se impulsará como Escuela Internacional de Doctorado y Posgrado, aportando valor añadido a las actuaciones que se han venido desarrollando en cumplimiento del compromiso de internacionalización definida en el Proyecto del Campus de Excelencia Internacional Studii Salamantini (línea 6) y del Documento Estratégico para la Conmemoración del VIII Centenario (estrategia 3).

Desde estas estructuras académicas se facilitará la gestión de los programas de especialización, promoviendo los estudios de doctorado, contribuyendo a la formación interdisciplinar, fomentando la movilidad de estudiantes y profesores, apoyando la internacionalización con una atención particular hacia los estudiantes iberoamericanos, así como hacia los investigadores extranjeros en los programas de doctorado.

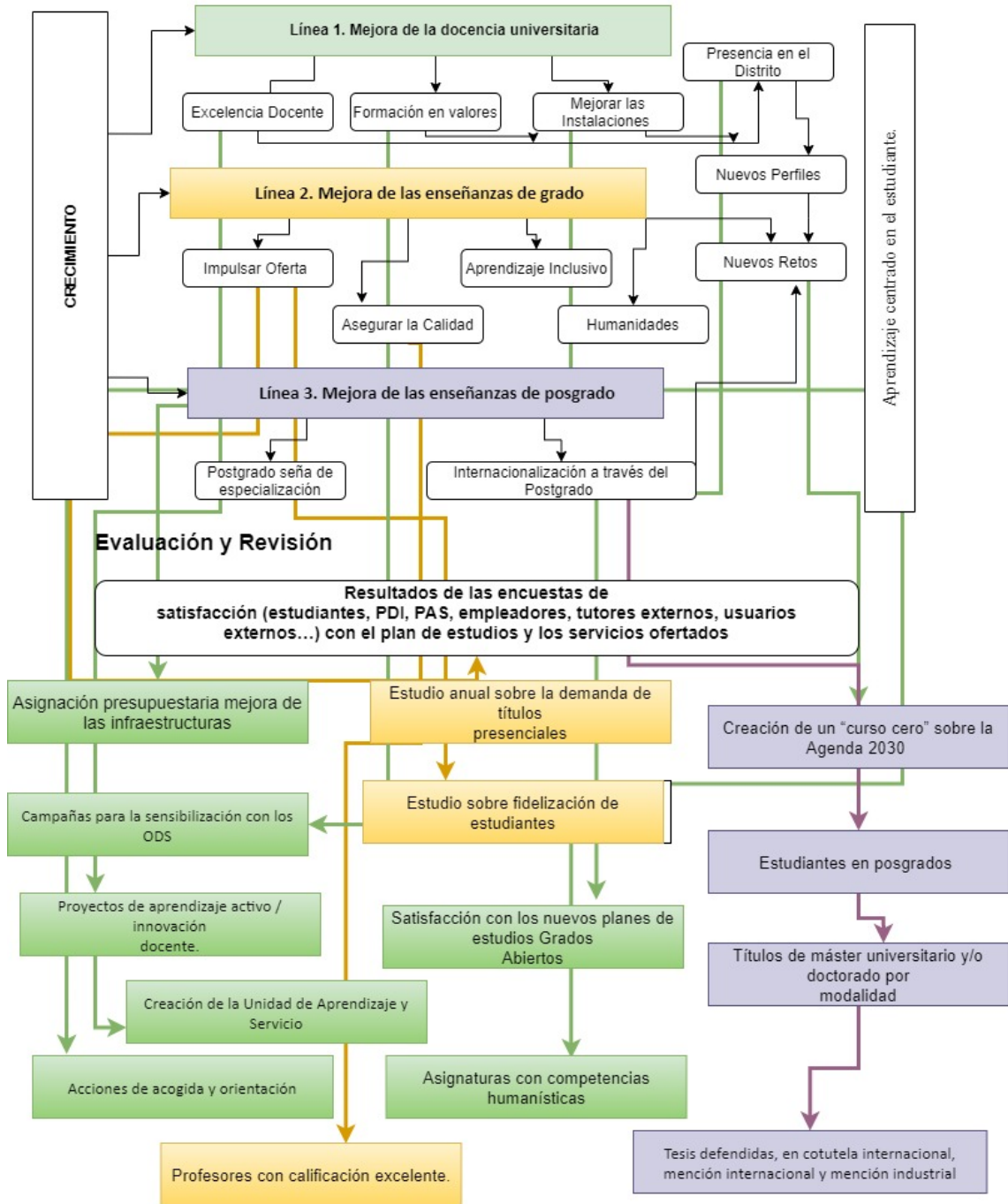
- (1) Potenciar la Escuela Internacional de Posgrado, dotándola de nuevas funciones y de una estructura específica de servicio administrativo para simplificar los procedimientos de gestión.
- (2) Adecuar los recursos destinados a los programas de Máster y Doctorado conforme a los requerimientos de los contextos educativos actuales (b-learning) con especial atención a las redes iberoamericanas.
- (3) Incentivar las tesis defendidas en la USAL en régimen de cotutela y con Mención Internacional, Mención Industrial, etc.
- (4) Institucionalización de la Formación Postdoctoral (Post doc), dentro de la Escuela de Doctorado.
- (5) Poner en marcha Programas de Postgrado estratégicos y Programas de Formación Dual Universitaria, fomentando la colaboración con distintos agentes sociales mediante prácticas en empresas u otras instituciones.
- (6) Potenciar los Másteres Propios Modulares.

	Objetivo	Actuación	Indicador	Valor Inicial	Meta	Responsables del Proceso	Responsable Orgánico / Funcional
. Línea 3. Mejora de las enseñanzas de posgrado	Potenciar el Posgrado como seña de especialización de los campus e identidad diferencial de la Universidad de Salamanca	Potenciar la Escuela Internacional de Posgrado	Títulos de máster universitario y/o doctorado por modalidad	Curso 2019/2020 62: Másteres (presenciales) 10: Másteres (semipresencial) 2: Másteres (online) 40 Doctorados	Curso 2021/2023 66: Másteres (presenciales) 14: Másteres (semipresencial) 6: Másteres (online) 42 Doctorados	Coordinadores de programas S Apoyo	V. Postgrado
		Adecuar los recursos destinados a los programas de Máster y Doctorado	Número de estudiantes en posgrados (Máster y Doctorados) Satisfacción con Programa Formativo	Curso 2019/2020 Máster 1.923 Doctorado 2.491 Máster 3,69 (sobre 5) Doctorado 8,19 (sobre 10)	Curso 2021/2023 Máster : ( $\geq$ matrícula $\geq$ Satisfacción) Doctorado: ( $\geq$ matrícula $\geq$ Satisfacción)	Coordinadores de programas S Apoyo	V. Postgrado V. Docencia
		Incentivar las tesis defendidas en la USAL	Tesis defendidas, en cotutela / mención internacional e industrial	Curso 2018/2019 233 tesis leídas	Curso 2022-2023 $\geq 250$	S. Apoyo	V. Postgrado V. Investigación
	Impulsar la internacionalización de la oferta formativa de Posgrado.	Postgrado estratégicos y Programas de Formación Dual Universitaria		Curso 2019/2020 2 programas en la Escuela Internacional de Posgrado	Curso 2021/2023 1 de cada 10 ofertados	Escuela de Posgrado	V. Postgrado
		Potenciar los Másteres Propios Modulares.	Número de Máster ofertados en este formato	Curso 2019/2020 2 de 86 ofertados	Curso 2021/2023 1 de cada 10 ofertados	Centro de Formación Permanente	V. Postgrado

# Eje 1. Oferta académica multidisciplinaria, diferenciada y actualizada, que asegura una docencia de calidad.

## Indicadores Clave Rendimiento

Evolución de la matrícula de Nuevo Ingreso y general: datos desagregados por tipo de enseñanza (grado, master, doctorado, títulos propios, títulos virtuales, programa curricular individualizado, etc.) títulos y ramas de conocimiento.



## **Eje 2. Investigación, transferencia e innovación para un desarrollo sostenible**

### **E 2. Línea 1. Impulsar la producción investigadora**

La producción científica y artística de la Universidad da la medida de su prestigio internacional actual. Para mejorarla es necesario un apoyo y reconocimiento institucional a la labor investigadora, junto con programas de atracción y retención de talento. Queremos impulsar la producción para que se materialice en forma de sexenios activos, proyectos por áreas de conocimiento, publicaciones por departamento, estándares del posicionamiento en rankings universitarios. De la misma forma queremos impulsar la transferencia fomentando la explotación de la propiedad intelectual e industrial en todas sus formas.

#### **Objetivos estratégicos**

1. Impulsar el volumen y calidad de la producción académica y científica en todas las áreas de conocimiento.
2. Promover la actualización de los grupos de investigación consolidados y los grupos emergentes.
3. Favorecer la internacionalización de los grupos de investigación de la Universidad de Salamanca.

#### **Líneas de actuación**

Para fomentar las publicaciones de referencia internacional se requiere un compromiso de los investigadores en la búsqueda de impacto, visibilidad y filiación normalizada, y un compromiso de la institución facilitando indicadores de posicionamiento, reconociendo la actividad investigadora tanto en la financiación como en el modelo de plantilla, y fomentando la participación en convocatorias competitivas con una estructura técnica adecuada. A ello debe unirse la captación de investigadores de impacto internacional, el apoyo a los grupos emergentes y la divulgación científica.

- (1) Mejorar el sistema de información en materia de producción científica. Potenciar el CRIS (Current Research Information System) como herramienta de gestión, análisis y mejora de la producción científica. Promover la creación del ‘Portal Público de Investigación de la Universidad de Salamanca’.
- (2) Promover la captación de jóvenes investigadores e investigadores posdoctorales siguiendo los procedimientos generales del “OTM-R Open Transparent y Merit-based Recruitment” del “HRA - Human Resources Award”.
- (3) Mejorar el programa propio de financiación a los grupos de investigación.
- (4) Facilitar la participación en convocatorias públicas internacionales apoyando la formación de consorcios estratégicos con otros países, reforzando la participación en proyectos de ámbito iberoamericano que luchan por los Objetivos de Desarrollo Sostenible..



	Objetivo	Actuación	Indicador	Valor Inicial	Meta	Responsables del Proceso	Responsable Orgánico / Funcional
<b>Línea 1. Impulsar la producción investigadora</b>	Impulsar el volumen y calidad de la producción académica y científica en todas las áreas de conocimiento.	Mejorar el sistema de información en materia de producción científica. Publicación de resultados que permita la comparativa anual y el seguimiento de la actividad.	Porcentaje de sexenios conseguidos frente a los potenciales	Curso 2019/2020 Porcentaje actual es del 65,2%	Curso 2021/2023 Alcanzar un 70%	OCRA	V. Política Académica
			Publicaciones indexadas	Curso 2018/2019 SCOPUS™: 1.569 Web of Science™: 1.763	Curso 2021/2023 SCOPUS™: ≥1.762 Web of Science™: ≥ 1.979	OCRA	V. Política Académica
			Posición en los rankings nacionales e internacionales.	Curso 2019/2020 ANEXO I	Curso 2021/2023 Sistemático	OCRA	Rectorado V. Política Académica
	Promover la actualización de los grupos de investigación consolidados y los grupos emergentes.	Facilitar la participación en convocatorias públicas	Número y presupuesto financiado de los proyectos vivos	Año 2019 proyectos vivos nacionales (783) internacionales (69) (3,18% presupuesto)	Curso 2020-2023 vivos nacionales ≥ (783) internacionales ≥(69) (5,18% del presupuesto)	AGI OTRI OPI	V. Investigación
	Mejorar el programa propio de financiación a los grupos de investigación	Mejorar el programa propio de financiación a los grupos de investigación	Presupuesto propio destinado a la mejora de la gestión de la investigación	Curso 2019-2020 proyectos internos: 413.192 (43 proyectos)	Curso 2022-2023 proyectos internos: > de 500.000 (> 50 proyectos)	V. Investigación V. Economía	V. Investigación
	Favorecer la internacionalización de los grupos de investigación de la Universidad de Salamanca.	Potenciar la internacionalización de los grupos con incentivos por productividad	Incremento del Gasto en incentivos por productividad en la Investigación	Curso 2019-2020 Productividad (Investigación) profesorado 4.359.774	Incrementar un 2% anual	V. Investigación V. Economía	V. Investigación

## **E 2. Línea 2. Mejorar la estructura investigadora**

Las estructuras de investigación (grupos, unidades, institutos, centros) deben organizarse de manera coordinada, para ser más competitivas en la captación de recursos y en la colaboración con entidades externas. Para mejorar la estructura investigadora se ha incrementado el presupuesto de fondos propios destinados a la investigación en un 5,18%, respecto al 3,18% de años anteriores, con la intención de hacerlo sostenido en el tiempo y el objetivo final de facilitar el mejor posicionamiento global de nuestros grupos de investigación e investigadores.

### **Objetivos estratégicos**

1. Posicionar las estructuras de investigación de la USAL en programas de excelencia, regionales, nacionales e internacionales.
2. Fomentar la participación con éxito en convocatorias externas de carácter competitivo a nivel nacional, regional e internacional.

### **Líneas de actuación**

Los requisitos para constituir grupos, unidades, institutos y centros de investigación deben estar vinculados. En la estructura deben integrarse unos servicios de apoyo a la investigación reforzados y figuras de apoyo técnico a la gestión.

- (1) Mejorar el registro de estructuras de investigación (Grupos de Investigación Reconocidos, Unidades de Investigación Consolidadas reconocida por la Junta de Castilla y León, Institutos de Investigación, Centros de Investigación, etc.) para evitar solapamientos, duplicidades e ineficacias y promover la interdisciplinariedad.
- (2) Reforzar los recursos técnicos y humanos de las estructuras de gestión y soporte de la investigación (AGI, OTRI, OPI), y promover la figura del gestor de investigación e innovación.
- (3) Reforzar los Servicios de Apoyo a la Investigación de la USAL (Servicio de Bibliotecas, Plataforma NUCLEUS...).

	Objetivo	Actuación	Indicador	Valor Inicial	Meta	Responsables del Proceso	Responsable Orgánico / Funcional
<b>Línea 2. Mejorar la estructura investigadora</b>	Posicionar las estructuras de investigación de la USAL en programas de excelencia, regionales, nacionales e internacionales.	Promover la figura del gestor de investigación e innovación especialmente asociado a Unidades de Excelencia	Unidades o centros vinculados a la USAL acreditados en programas de excelencia regionales o nacionales.	Curso 2019/2020 3	Curso 2021/2023 5	V. Investigación	V. Investigación
		Promover la captación de jóvenes investigadores	Incremento de becas y contratos de investigación concedidos	Fondos captados año 2019 7.931.665,22	Incremento de 1% anual (aprox. 80.000 año)	AGI	V. Investigación
		Reforzar los recursos humanos de las estructuras de gestión y soporte de la investigación	Reforzar las estructuras con contratos de carácter permanente	Curso 2019-2020 dotación de la plantilla 7	Curso 2022-2023 Incorporar 5 puestos en la RPT en el periodo	S. Centrales de Gestión	V. Economía V. Investigación
	Fomentar la participación con éxito en convocatorias externas de carácter competitivo a nivel nacional, regional e internacional	Mejorar la gestión para facilitar la captación de fondos otorgados competitivamente por agencias gubernamentales	Financiación externa (Gobiernos, CCAA, otros organismos públicos y privados y organizaciones internacionales)	Fondos captados año 2019 11.895.097,64	Incremento de 2% anual (aprox. 250.000 año)	AGI OTRI OPI	V. Investigación

## **E 2. Línea 3. Impulsar la transferencia y la innovación**

La transferencia y la innovación deben vertebrar las relaciones de la Universidad con los sectores productivos, para que la creación científica y artística potencien su impacto en la sociedad. A través de la OTRI (Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación), del SIPPE (Servicio de Inserción Profesional, Prácticas y Empleo), de la UCCi (Unidad de Cultura Científica y de la Innovación de la Fundación General de la Universidad cuyo objetivo es “Facilitar la transferencia de conocimiento y el desarrollo de investigación aplicada a los problemas reales que afrontan nuestras empresas y la comunidad universitaria” y el Parque Científico, que centra su estrategia en fortalecer la interacción entre el entorno científico universitario y el tejido industrial, facilitando la conexión entre: la Universidad, la Empresa y la Administración Pública.

### **Objetivos estratégicos**

1. Fortalecer el papel de la USAL como agente transformador del tejido social y colaborador con el sector productivo.
2. Incrementar y potenciar el conocimiento que la sociedad tiene de la ciencia y los científicos y de la creación artística y los creadores.
3. Fomentar las actuaciones de emprendimiento de estudiantes y egresos centradas específicamente en la transferencia de conocimientos.

### **Líneas de actuación**

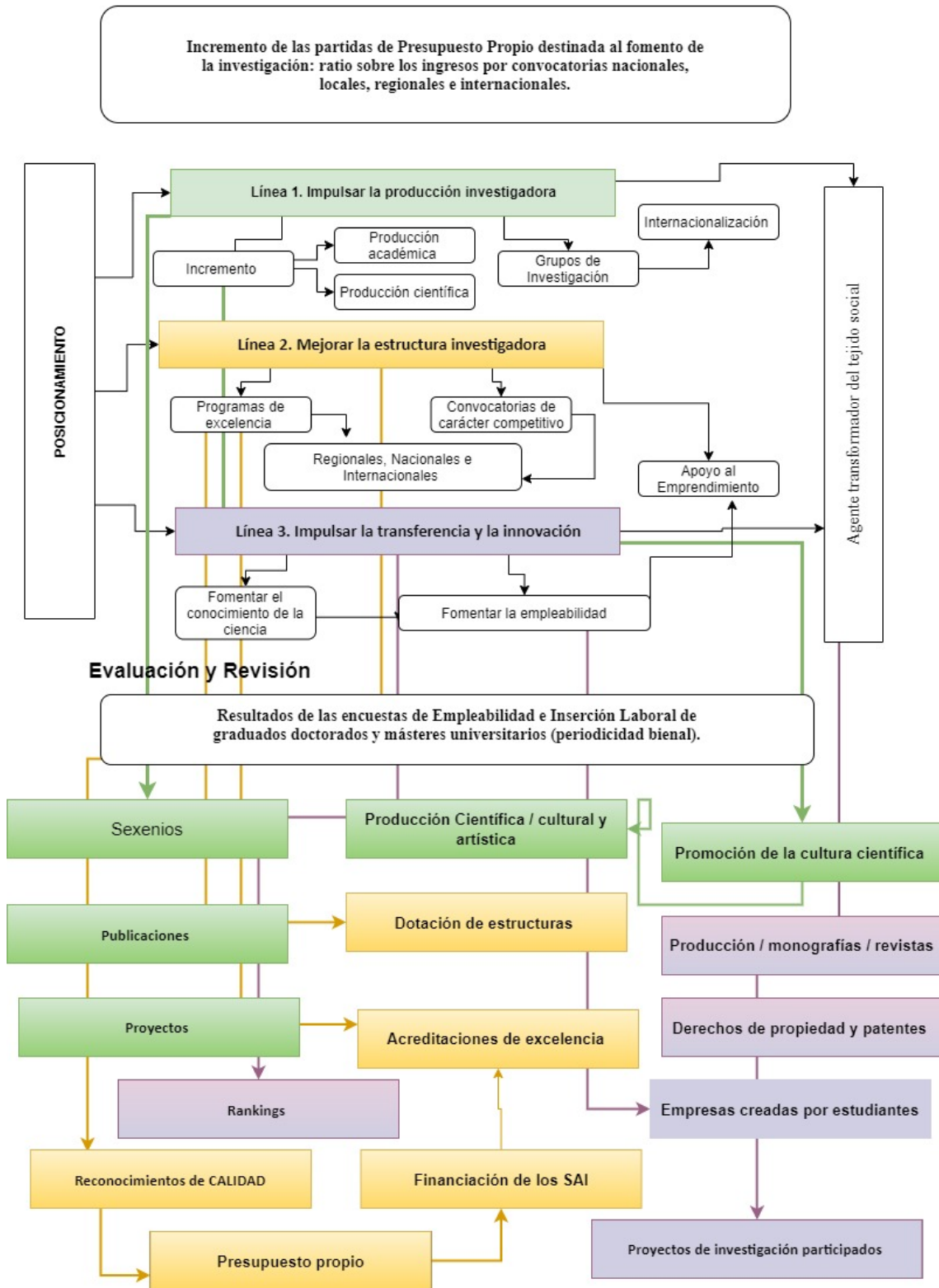
La conexión de todos ámbitos de la investigación con la sociedad, impulsada a través de la divulgación, permitirá generar proyectos y contratos de investigación en colaboración con entidades públicas y privadas, y abrir nuevos horizontes a la innovación, el desarrollo de las tecnologías, la creación de empresas basadas en el conocimiento generado en la USAL y la producción artística y cultural.

Reforzar el papel de la divulgación científica como herramienta de conexión con la sociedad en general, potenciando la coordinación entre las unidades y servicios implicados. Establecer un plan estratégico específico para el Servicio de Publicaciones que aspire a mejorar el posicionamiento de las publicaciones en los Rankings que se recogen en los indicadores de este apartado con arreglo a los siguientes criterios: a) mejorar la dotación y la cualificación del personal, estableciendo un sistema de incentivos lo más justo y eficiente posible, b) prestar más atención al proceso de postproducción de las publicaciones, c) avanzar en el proceso de profesionalización de la edición científica.

- (1) Incentivar las capacidades y resultados transferibles a las empresas y entidades del tercer sector para reforzar sus procesos innovadores y su desarrollo.
- (2) Promocionar el desarrollo de tecnologías susceptibles de ser protegidas a través de derechos de propiedad industrial o intelectual.
- (3) Fomentar proyectos y contratos de investigación aplicada que respondan a las demandas del entorno.
- (4) Reforzar el papel de la divulgación científica como herramienta de conexión con la sociedad en general, potenciando la coordinación entre las unidades y servicios implicados y explotando las colecciones científicas de nuestra institución.
- (5) Impulsar la creación de empresas y la puesta en marcha de proyectos emprendedores.

	Objetivo	Actuación	Indicador	Valor Inicial	Meta	Responsables del Proceso	Responsable Orgánico / Funcional
<b>Línea 3. Impulsar la transferencia y la innovación</b>	Fortalecer el papel de la USAL como agente transformador del tejido social y colaborador con el sector productivo	Incentivar las capacidades y resultados transferibles a las empresas y entidades	Derechos de propiedad industrial solicitados por investigadores de la universidad sobre el desarrollo de nuevas tecnologías	Curso 2019/2020 Ingresos por patentes y derechos reconocidos netos 211.475,78	Curso 2021/2023 Incremento $\geq$ 2%	OTRI Parque Científico Fundación General	V. Investigación / V. Economía
		Promocionar el desarrollo de tecnologías protegidas a través de derechos de propiedad industrial o intelectual					
	Incrementar y potenciar el conocimiento que la sociedad tiene de la ciencia y los científicos y de la creación artística y los creadores.	Reforzar el papel de la divulgación científica como herramienta de conexión con la sociedad en general	Número de asistentes a eventos y exposiciones relacionadas con la promoción de la cultura científica.	Curso 2019/2020 Actividades 122 Asistentes 18.410 Colaboraciones 70 Universitarios implicados 376	Curso 2021/2023 Incrementar el número de actividades, asistentes y universitarios implicados	Unidad de Cultura Científica	V. Investigación
	Fomentar la empleabilidad apoyando las actuaciones de emprendimiento de estudiantes y titulados.	Impulsar la puesta en marcha de proyectos emprendedores en el ámbito científico artista.	Sellos de calidad. Producción científico artística. Monografías en el RankingSPI,	Curso 2019-2020 Revistas 12 Ranking SPI N° 23, Universidades N° 3	Curso 2022-2023 Mantener	Comisiones de Calidad de Centros Servicios Apoyo	V. Docencia V Estudiantes
Fomentar proyectos y contratos de investigación aplicada que respondan a las demandas del entorno.		Incrementar el número de empresas alojadas en el Parque científico	Curso 2019-2020 Número empresas alojadas 67	Curso 2022-2023 Número empresas alojadas $\geq$ 67	Parque Científico SIPPE	V. Economía	

**Eje 2. Investigación, transferencia e innovación para un desarrollo sostenible.**  
**Indicadores Clave Rendimiento**



## **Eje 3. Promoción y reconocimiento del trabajo bien hecho por la comunidad universitaria, orientado a la mejora del servicio público**

### **E 3. Línea 1. Mejorar el servicio a los estudiantes**

El servicio público que la universidad ofrece a los estudiantes requiere de su participación activa en los órganos de gobierno, del aseguramiento de un trato igualitario y justo para toda la comunidad universitaria, y de unos servicios de apoyo a todas las facetas de su desarrollo personal.

#### **Objetivos estratégicos**

1. Favorecer la participación y la representación estudiantil en la toma de decisiones por los órganos de gobierno de la institución académica.
2. Fomentar la participación de los estudiantes en el diseño y revisión de los programas formativos, en la programación docente y en los Servicios de Asistencia a la Comunidad Universitaria.
3. Fomentar la práctica de la actividad física y el deporte como formación y como ocio.
4. Apoyar las actuaciones de la asociación de antiguos estudiantes para mantener la vinculación con las y los egresados y generar proyectos de interés institucional.
5. Alcanzar la igualdad efectiva en la universidad, con especial atención a la diversidad afectivo-sexual y a las capacidades diferentes en la comunidad universitaria y en los ámbitos de investigación, docencia y participación social.

#### **Líneas de actuación**

La promoción de los derechos efectivos de la comunidad universitaria se alinearán con los ODS, actualizando los planes de igualdad, promoviendo espacios neutros en materia de género, impulsando el voluntariado, fomentando la creación cultural y el patrimonio y favoreciendo la integración en la vida universitaria, desde el respeto a todas las personas.

- (1) Establecer reuniones periódicas de la Junta de Estudiantes con los órganos unipersonales de Gobierno.
- (2) Promover fórmulas de mentoría entre estudiantes de primeros y últimos cursos, reuniones a nivel informal a través de las asociaciones y delegaciones en centros docentes.
- (3) Favorecer, impulsar y promocionar las acciones de voluntariado local e internacional entre los estudiantes.
- (4) Mejorar el rendimiento de los recursos a disposición de los estudiantes ampliando el horario de uso de las bibliotecas y los espacios de estudio de una forma racional.

- (5) Promocionar la práctica de actividades culturales y deportivas como ocio saludable y formación, incluida la participación en concursos culturales y competiciones deportivas universitarias internas, externas y, en su caso, federadas.
- (6) Compaginar la programación cultural institucional y abierta a la sociedad, con programas de participación activa de los estudiantes, orientados a fomentar el conocimiento del patrimonio material e inmaterial de la Universidad como elemento de arraigo y fidelización.
- (7) Potenciar todas las unidades del Servicio de Asuntos Sociales en su papel de promoción.
- (8) Promover la aprobación de un “reglamento de novatadas” que erradique las prácticas denigrantes y potencie la integración de los nuevos universitarios.
- (9) Establecer protocolos y espacios neutros en materia de género.
- (10) Concentración de los servicios de atención al estudiante, en un edificio accesible, que facilite las gestiones a las personas con movilidad reducida.



	Objetivo	Actuación	Indicador	Valor Inicial	Meta	Responsables del Proceso	Responsable Orgánico / Funcional
<b>Línea 1. Mejorar el servicio a los estudiantes</b>	Participación y la representación estudiantiles en la toma de decisiones por los órganos de gobierno	Reuniones periódicas de Estudiantes con los órganos unipersonales de Gobierno.	Número de reuniones anuales	Curso 2019-2020 Solicitud órganos de representación estudiantes	Curso 2022-2023 Análisis de la satisfacción (Media sobre 5 $\geq$ 3,5)	SAS SPIO UEC	V. Docencia V. Estudiantes
	Participación de los estudiantes en el diseño y revisión de los programas formativos, en la programación docente...	Fomentar la participación estudiantil en los Comités de Calidad de Centros	Control de asistencia en las reuniones organizativas (Comisiones)	No hay seguimiento de la participación ni las aportaciones (Comisiones)	Curso 2022-2023 Análisis de la satisfacción (Media sobre 5 $\geq$ 3,5)	Órganos de Representación Estudiantes	V. Estudiantes V. Docencia V. Política Académica
	Fomentar la práctica de la actividad física y el deporte como formación y como ocio.	Incrementar la oferta de servicios complementarios a disposición de los estudiantes (deportivos, culturales)	Participación de estudiantes en los eventos organizados por los servicios de asistencia a la comunidad	Curso 2019-2020 Sólo son evaluados algunos servicios de forma puntual por actividad	Curso 2022-2023 Incorporar preguntas de la encuesta de satisfacción Servicios Ofertados	UEC SAC SEFD SAS	V. Docencia V. Estudiantes V. Política Académica
	Apoyar las actuaciones de ALUMNI para mantener la vinculación con egresados y generar proyectos de interés	Promover iniciativas en colaboración con ALUMNI como el voluntariado	Número de participantes en las iniciativas propuestas	Curso 2018 – 2019 Voluntariado SAS: 438 Asistentes 1.278	Curso 2022-2023 $\geq$ 500 voluntarios $\geq$ 3.000 asistentes	ALUMNI SAS	V. Estudiantes V. Política Académica
	Alcanzar la igualdad efectiva con especial atención a la diversidad afectivo-sexual y a las capacidades diferentes, en los ámbitos de investigación, docencia y participación social.	Potenciar la unidad de diversidad afectivo sexual y de identidad de género del SAS"	Número de consultas y de participantes en actividades organizadas. Espacios neutros adaptados	Curso 2019-2020 Sólo existen en las actuaciones de algunas unidades	Curso 2022-2023 Contabilizar el % de uso en la comunidad universitaria Espacios docentes 10% adaptados como neutros	SAS SIA	V. Economía V. Política Académica
	Favorecer la integración en la vida universitaria desde el respeto	Reglamento de novatadas	Implantación del "reglamento de novatadas".	Curso 2019-2020 No existe	Curso 2022-2023 Consolidado	Decanos y Directores de Centros SAS	Rectorado V. Política Académica

### **E 3. Línea 2. Mejora de la estructura de la plantilla de Personal Docente e Investigador (PDI) para prestar un servicio público de calidad.**

La plantilla de personal docente e investigador debe contar con un profesorado motivado y estar diseñada de modo adecuado y suficiente para desarrollar los compromisos docentes e investigadores de la institución. Para ello la Universidad debe ofrecer una carrera académica coherente, ligada al cumplimiento de objetivos. La situación del profesorado de Ciencias de la Salud plantea problemas particulares derivados del envejecimiento actual de la plantilla, la dificultad de acreditación en estas áreas, consecuencia de las particularidades de los requisitos exigidos, y de la naturaleza de las plazas vinculadas en las áreas clínicas. Conscientes de este problema se plantearán programas específicos encaminados al rejuvenecimiento y fortalecimiento de la plantilla en el ámbito de las Ciencias de la Salud.

#### **Objetivos estratégicos**

1. Promover la captación de talento para renovar y ampliar la plantilla de profesorado.
2. Fomentar el trabajo bien hecho con la estabilización y consolidación de la plantilla del profesorado.

#### **Líneas de actuación**

La figura del Prof. Ayudante Doctor, comienzo de la carrera académica, debe potenciarse en las áreas de conocimiento que presenten mayores desequilibrios. A su vez, deben dotarse plazas en figuras que permitan la captación de profesorado relevante, junto con un plan de estabilización y promoción del mismo ligado a objetivos. Las asociadas y asociados deberán ceñirse al concepto de profesional externo que presta determinados servicios a la universidad. Y en su conjunto, el profesorado dispondrá de oportunidades de formación en un plan sectorializado de cursos y acciones de capacitación.

- (1) Incorporar profesorado joven mediante la figura del Prof. Ayudante Doctor y otras figuras postdoctorales.
- (2) Incorporar profesorado destacado en figuras contractuales estables y/o funcionariales
- (3) Vincular el plan de estabilización/promoción para las categorías de PDI funcionario y laboral a indicadores de calidad.
- (4) Adecuar el plan de formación inicial y permanente de profesorado universitario, a las nuevas demandas.

	Objetivo	Actuación	Indicador	Valor Inicial	Meta	Responsables del Proceso	Responsable Orgánico / Funcional
<b>Línea 2. Mejora de la estructura de la plantilla de Personal Docente e Investigador</b>	Promover la captación de talento para renovar y ampliar la plantilla de profesorado.	Incorporar profesorado joven mediante la figura del Prof. Ayudante Doctor y otras figuras postdoctorales.	Incremento de la plantilla de personal docente	Curso 2018-2019 2.238	Curso 2022-2023 Entre un 5 y un 10% sobre la plantilla actual	S PDI	V. Profesorado
		Incorporar profesorado destacado en figuras contractuales estables y/o funcionariales	Profesorado destacado incorporado, número.	No contabilizados	Convocatorias 2019 y 2020	S PDI	V. Profesorado
	Fomentar el trabajo bien hecho con la estabilización y consolidación de la plantilla del profesorado.	Mejorar la ratio de plazas de PDI cubiertas a través de la promoción interna por profesorado acreditado	Profesorado acreditado a categorías superiores / plazas convocadas para dichas categorías.	Curso 2018-2019 El 66% de la plantilla que imparte docencia es profesorado acreditado	Curso 2022-2023 80% de acreditados que puedan optar a las convocatorias	S PDI	V. Profesorado V. Economía
		Adecuar el plan de formación inicial y permanente de profesorado universitario, a las nuevas demandas.	Impacto de los programas de formación e innovación.	Curso 2018-2019 Satisfacción Alta	Curso 2022-2023 Satisfacción Alta / datos desagregados por actuación	S PDI UEC	V. Docencia V. Profesorado

### **E 3. Línea 3. Mejora de la estructura de la plantilla de Personal de Administración y Servicios (PAS) para prestar un servicio público de calidad.**

La adecuación de los perfiles profesionales de los puestos de trabajo a los retos de la universidad requiere una actualización de funciones y el desarrollo una carrera profesional vinculada a nuevas competencias (idiomas, tecnología,...) y a la organización de los procesos conforme a modelos de aseguramiento de la calidad. Así se da continuación también a los programas propios que se han venido desarrollando como el Programa de Mejora de la Calidad. Adecuaremos los objetivos a las propuestas actuales a partir de la evaluación presentada en los informes de seguimiento de los mismos y en el informe final de seguimiento del anterior Plan Estratégico General

#### **Objetivos estratégicos**

1. Mejorar la estructura de las Relaciones de puesto de trabajo mediante la adecuación y actualización de los perfiles profesionales del colectivo en función de las actuales necesidades de la Universidad.
2. Desarrollar las nuevas capacidades requeridas en el colectivo, mediante mejoras en la cualificación y planes de promoción y estabilización.
3. Desarrollar un programa específico de Calidad en Servicios.

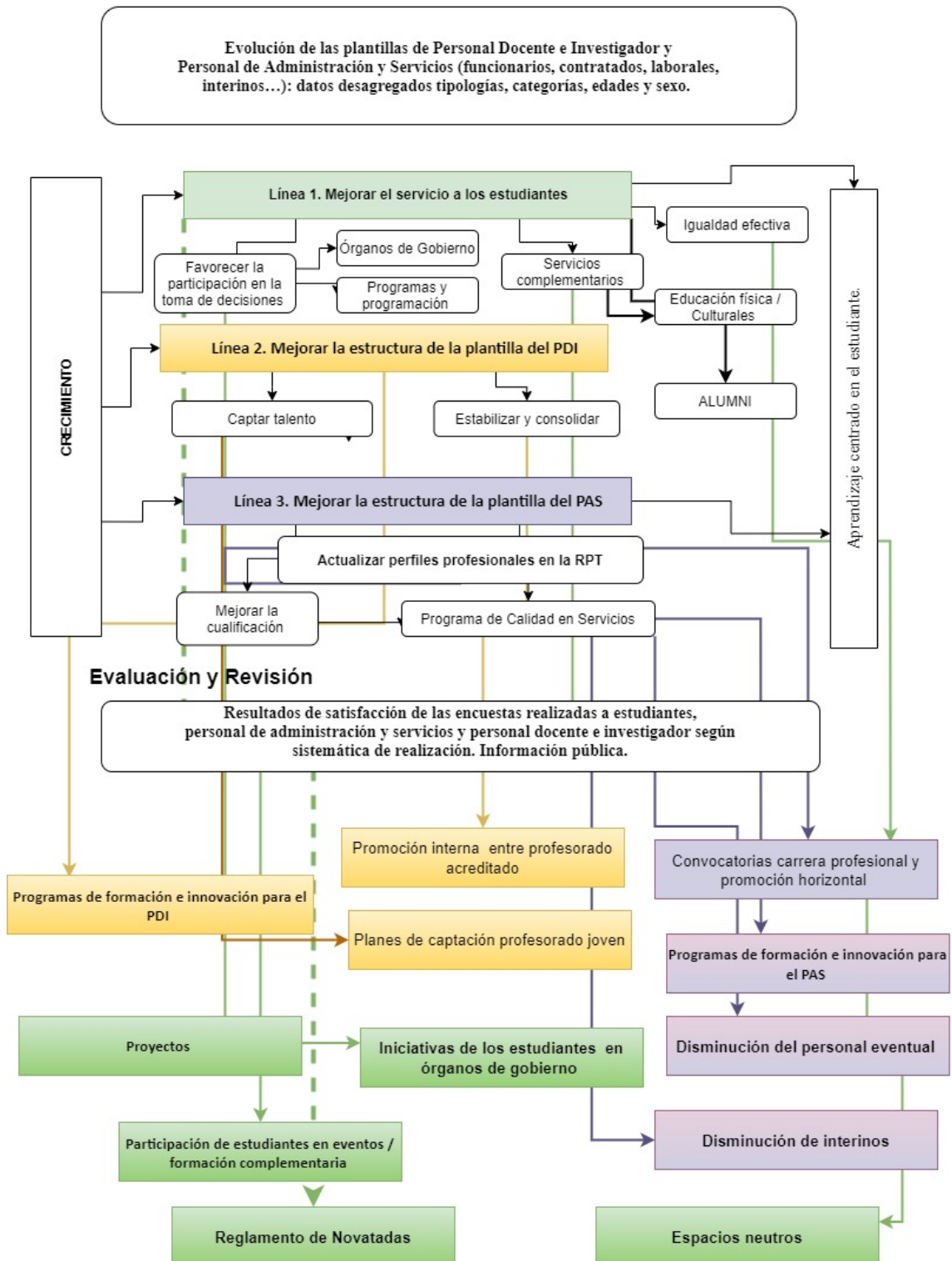
#### **Líneas de actuación**

El desarrollo de la carrera profesional incluirá un plan plurianual de promoción dirigido a la estabilización, procedimientos de promoción horizontal y programas de promoción vertical ligados a nuevos perfiles profesionales, adaptados a los procesos de trabajo vinculados a la internacionalización y la transformación digital. Todo ello debe llevarse a cabo en el marco de un plan general de calidad en los servicios, que contemple apoyos formativos e incentivos a la mejora.

- (1) Modificar las relaciones de puesto de trabajos asociada los nuevos requerimientos de especialización profesional como a los programas de promoción.
- (2) Realizar un programa de estabilización de las plazas de las RPT ocupadas con personal temporal.
- (3) Desarrollar la carrera profesional horizontal y aprobar programas de promoción vertical del Personal de Administración y Servicios que contemplen la actualización y modernización digital y las necesidades de los nuevos perfiles profesionales, ligados a la evaluación del desempeño.
- (4) Diseñar y ejecutar un Plan General de Calidad en Servicios que contemple el proceso de consulta de necesidades formativas para implementar cursos de formación.

	Objetivo	Actuación	Indicador	Valor Inicial	Meta	Responsables del Proceso	Responsable Orgánico / Funcional
<b>Línea 3. Mejora de la estructura de la plantilla de PAS. Servicio público de calidad.</b>	Mejorar la estructura de las Relaciones de Puestos de Trabajo mediante la adecuación y actualización de los perfiles profesionales del colectivo en función de las actuales necesidades de la Universidad.	Modificar las RPTs asociadas los nuevos requerimientos de especialización profesional	PAS en cursos de formación para la adaptación nuevos perfiles de los puestos de trabajo, sobre el total de la plantilla	Curso 2019-2020 Participantes Plan Piloto (2% de la plantilla)	Curso 2022-2023 10% plantilla	S. PAS	Gerencia V. Economía
		Realizar un programa de estabilización de las plazas de las RPT ocupadas con personal temporal	Ratio de Personal de Administración y Servicios eventual sobre el total de fijos	Curso 2018-2019 (314 de 675) 46%	Curso 2022-2023 5% sobre el total	S. PAS	Gerencia V. Economía
	Desarrollar las nuevas capacidades requeridas en el colectivo, mediante mejoras en la cualificación y planes de promoción y estabilización.	Desarrollar la carrera profesional horizontal y la promoción vertical, ligados a la evaluación del desempeño.	Ratio de Personal de Administración y Servicios interinos sobre el total de carrera	Curso 2018-2019 (115 de 614) 19%	Curso 2022-2023 Reducción del 90% de los actuales	S. PAS	Gerencia V. Economía
	Desarrollar un programa específico de Calidad en Servicios	Diseñar y ejecutar un Plan General de Calidad en Servicios	Desarrollo de actuaciones para la formación del personal e implicación de SGC en servicios	Curso 2019-2020 Personal en formación de los servicios y unidades con SGC implantado o en desarrollo	Curso 2022-2023 Fase inicial en el 20% de Unidades y Servicios (10% de la plantilla)	S. PAS	Gerencia V. Economía

**Eje 3. Promoción y reconocimiento del trabajo bien hecho por la comunidad universitaria, orientado a la mejora del servicio público.**  
**Indicadores Clave Rendimiento**



## Eje 4. Administración eficaz, transformación digital y proyección internacional

### E 4. Línea 1. Administración comprometida con las garantías jurídicas

La mejora del servicio público, eliminando disfunciones para una gestión eficaz, requiere una administración con capacidad para analizar los riesgos y enfrentarse a ellos desde las buenas prácticas en la aplicación de los procedimientos legales, asegurando la seguridad en la información y a la vez actuando con transparencia. La USAL se ha incorporado recientemente al grupo de universidades excelentes en materia de transparencia y buen gobierno obteniendo la máxima clasificación en el ranking de la Fundación Compromiso y Transparencia.

La Universidad de Salamanca tiene un compromiso con la transformación digital de sus principales procesos: docencia, investigación y gobernanza. Se cuenta actualmente con un ecosistema tecnológico robusto con el que sustentar esta transformación, aunque quedan importantes retos por afrontar.

En el apartado de docencia, el campus virtual Studium lleva en funcionamiento más de 12 años con una penetración efectiva que llega al 100% de la comunidad universitaria., ya sea como complemento o sustento de la actividad docente.

De cara al futuro, no se puede obviar el creciente peso de los formatos no presenciales a nivel mundial, también en las universidades de carácter presencial, especialmente a partir de la situación especial vivida con la COVID-19 en este curso. Desde un enfoque basado en asegurar la calidad de su oferta formativa, estratégicamente definido sobre un modelo de referencia institucional y en la ampliación de su ecosistema tecnológico con una renovada infraestructura física y de *software*, que ha sido mejorada sustancialmente a nivel de estructura y capacidad con la puesta en marcha de la nueva versión del Campus Virtual Studium para el curso 2020-2021. Todo esto respetando la seguridad y privacidad de los datos de todos los actores involucrados en los procesos educativos *online*, tal y como establece el marco legislativo de referencia, el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR).

#### Objetivos estratégicos

1. Potenciar la cultura de transparencia y derecho a la información.
2. Asegurar la aplicación del ordenamiento jurídico en materia de gestión y protección de datos.
3. Mejorar la seguridad de la información de la Universidad de Salamanca.

#### Líneas de actuación

Los protocolos para el cumplimiento normativo estarán guiados por la funcionalidad, identificando las necesidades y poniendo los medios adecuados desde el punto de vista de los recursos materiales y la formación del personal implicado.

- (1) Ampliar y hacer más accesible la información del en las páginas web institucionales y especialmente en el Portal de Transparencia.
- (2) Implantar un sistema eficiente de seguridad de la información en el marco de la legislación vigente sobre protección de datos.
- (3) Garantizar los derechos digitales e implementar planes de formación que alcancen a todo el personal en los niveles de conocimiento básico y concienciación sobre protección de datos facilitando la implantación de la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales.

	Objetivo	Actuación	Indicador	Valor Inicial	Meta	Responsables del Proceso	Responsable Orgánico / Funcional
<b>Línea 1. Administración comprometida con las garantías jurídicas</b>	Potenciar la cultura de transparencia y derecho a la información en la Universidad de Salamanca.	Ampliar y hacer más accesible la información en las páginas web institucionales y especialmente en el Portal de Transparencia,	Número de visitas-consultas al Portal de Transparencia comparativa con páginas web oficiales USAL	Curso 2019-2020 Calificación Fundación Compromiso y Transparencia indicadores positivos 42 sobre 54	Curso 2022-2023 Calificación sostenida Mejorar indicadores positivos actuales (42 sobre 54)	S. PAS	Gerencia
	Asegurar la aplicación del ordenamiento jurídico en materia de gestión y protección de datos.	Implantar un sistema eficiente de seguridad de la información en el marco de la legislación vigente sobre protección de datos	Porcentaje de PDI y PAS en cursos de formación sobre el total de la plantilla	Curso 2019-2020 Puesta en marcha	Curso 2022-2023 30% de la plantilla	CPD	Secretaría General
	Mejorar la seguridad de la información de la Universidad de Salamanca.	Garantizar los derechos digitales facilitando la implantación de la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales.	Asegurar el cumplimiento	Curso 2019-2020 Unidad específica para el control y asesoramiento (CPD)	Curso 2022-2023 Seguimiento y control	CPD	Secretaría General



## **E 4. Línea 2. Administración electrónica útil, eficiente y de calidad**

La implantación de todos los procedimientos administrativos en modalidad electrónica debe acompañarse de una reducción de la carga burocrática en todos los niveles de gestión. De esta forma se da continuidad al trabajo que viene desarrollándose en el Programa de Mejora de la Calidad actualizado a partir de evaluación del anterior y en el que se recogen procedimientos específicos para la modernización de la administración en forma de implantación y publicación de bases de datos integradas (OCRA, TESEO, etc.), de reingeniería de procesos, de procedimientos electrónicos, elaboración de cartas de servicio y manuales de procedimientos en proceso de revisión. De la misma forma conecta con la evaluación de la satisfacción y percepción de la calidad de los procesos de gestión entre los usuarios internos en forma de encuestas de clima laboral.

### **Objetivos estratégicos**

1. Agilización y simplificación de los procesos administrativos.
2. Configuración amigable y facilitación del uso de los servicios digitales ofrecidos por la Universidad de Salamanca.

### **Líneas de actuación**

Los recursos electrónicos deben estar al servicio de la simplificación y la coordinación, evitando a los interesados cargas de trabajo, ajenas a sus funciones académicas o de servicios.

- (1) Implantar tecnologías digitales para mejorar la comunicación con los interesados y la coordinación entre campus, fomentando el cambio cultural hacia la digitalización.
- (2) Mejorar los servicios digitales ofrecidos por la USAL simplificando los procesos de gestión y automatizando los procedimientos.

	Objetivo	Actuación	Indicador	Valor Inicial	Meta	Responsables del Proceso	Responsable Orgánico / Funcional
<b>Línea 2. Administración electrónica útil, eficiente y de calidad</b>	Agilización y simplificación de los procesos administrativos.	Puesta en funcionamiento y despliegue de procedimientos en la sede electrónica	Número de procedimientos a disposición de la comunidad universitaria en el Catálogo de Servicios de la Sede Electrónica	Curso 2019-2020 19 desarrollados y a disposición (estudiantes 3 / PAS 2 / PDI 12 Otros 2)	Curso 2022-2023 Todos los que afectan a la gestión de puestos de trabajo de PDI y PAS y en especial a los relacionados con investigación	Administración Electrónica	Secretaría General
	Configuración amigable y facilitación del uso de los servicios digitales ofrecidos por la Universidad de Salamanca.	Implantar un sistema eficiente de seguridad de la información en el marco de la legislación vigente sobre protección de datos	Satisfacción de estudiantes, PDI y PAS con la administración electrónica.	Curso 2019-2020 El 70,5% del PAS de centros está satisfecho y muy satisfecho con los recursos	Curso 2022-2023 Satisfacción Alta, en centros más del 80% de encuestados. Medir la satisfacción con la administración electrónica en todos los sectores del PAS	UEC	Secretaría General

## **E 4. Línea 3. Consolidar y avanzar en la proyección internacional**

La movilidad de la comunidad universitaria (estudiantes, PDI y PAS) es una de las claves para la internacionalización de la institución, que requiere además de estructuras de apoyo y gestión integral, de una política lingüística transversal y de una apuesta decidida por las alianzas con universidades europeas y por el fortalecimiento de los vínculos históricos, culturales, sociales y económicos entre la Universidad de Salamanca e Iberoamérica.

### **Objetivos estratégicos**

1. Diversificar y fomentar la movilidad internacional entre estudiantes, PDI y PAS.
2. Incentivar las competencias en idiomas de toda la comunidad universitaria.
3. Generar estructuras institucionales estables que refuercen las relaciones entre la Universidad de Salamanca e Iberoamérica.
4. Impulsar el desarrollo de la Alianza Europea de Universidades como modelo para la internacionalización de los campus.

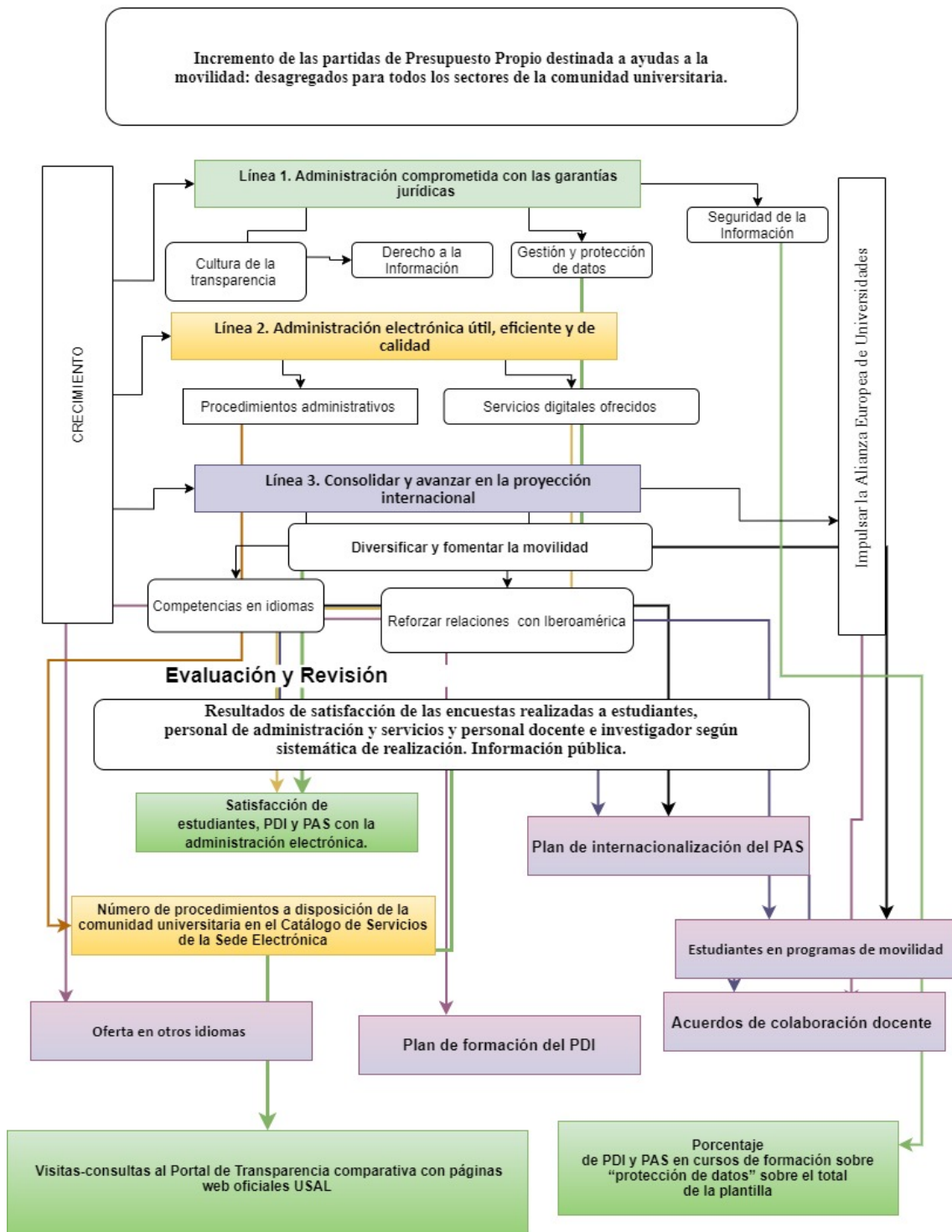
### **Líneas de actuación**

La institución afrontará una gestión integral de la internacionalización, que incluya la información, la coordinación de iniciativas, la gestión centralizada de convenios, el estímulo de la lengua inglesa como vehicular, los incentivos a la movilidad y la creación de centros conjuntos, reforzando para ello los servicios de gestión implicados.

- (1) Implantar un programa de apoyo e incentivos a la movilidad de entrada y salida.
- (2) Fomentar asignaturas en inglés y diseñar un Programa competencias lingüísticas en profesoras, profesores y personal de administración y de servicios.
- (3) Promover el desarrollo de estructuras de actuación sobre el terreno y coordinación transversal de todas las actuaciones de la Universidad de Salamanca en Iberoamérica.
- (4) Apoyar las iniciativas institucionales de internacionalización, articulándolas en el marco de un Programa Integral de Internacionalización de la Universidad de Salamanca.
- (5) Fortalecer la alianza de la USAL con el consorcio, European Campus of City-Universities (EC2U), para el desarrollo de programas de estudios e investigación conjuntos.
- (6) Promover la oferta de asignaturas en inglés en los planes de estudios.

	Objetivo	Actuación	Indicador	Valor Inicial	Meta	Responsables del Proceso	Responsable Orgánico / Funcional
Línea 3. Consolidar y avanzar en la proyección internacional	Diversificar y fomentar la movilidad internacional entre estudiantes, PDI y PAS.	Implantar un programa de apoyo e incentivos a la Movilidad de entrada y salida.	Número de estudiantes entrantes y salientes en programas de movilidad	Curso 2018-2019 Erasmus entrantes 848 salientes 438 PI entrantes 121 salientes 65	Curso 2022-2023 Entrantes $\geq$ 1.100 Salientes $\geq$ 600	S RRII OPI	V. Docencia V. Estudiantes
	Incentivar las competencias en idiomas de toda la comunidad universitaria	Programa Integral de Internacionalización de la Universidad de Salamanca.	Programa de Internacionalización del PAS. Ratio solicitudes / plazas	Curso 2018-2019 Ofertadas 50	Curso 2022-2023 Ofertadas 100	SCI	V. Docencia V. Estudiantes
			Plan de Formación del PDI. Ratio solicitudes / plazas	Curso 2018-2019 Ofertadas 50	Curso 2022-2023 Ofertadas 100	SCI S PAS	V. Docencia V. Estudiantes
	Generar estructuras estables que refuercen las relaciones USAL - Iberoamérica.	Promover el desarrollo de estructuras de actuación y coordinación en Iberoamérica.	Acuerdos de colaboración docente firmados con otras universidades	Curso 2019-2020 Aproximadamente 300 anuales	Curso 2022-2023 Mantener	Consejo de Gobierno	Consejo de Gobierno
	Impulsar el desarrollo de European Campus of City-Universities como modelo para la internacionalización	Fortalecer la alianza de la USAL con el consorcio, (EC2U),	Planes de estudios impartidos con universidades europeas	Curso 2019-2020 1 Máster	Curso 2022-2023 Al menos 5 Másteres	Escuela Doctorado Escuela Postgrado	V. Internacionales V. Posgrado

**Eje 4. Administración eficaz, transformación digital y proyección internacional.**  
**Indicadores Clave Rendimiento**



## **Eje 5. Universidad comprometida con el progreso de su entorno, la participación social y la empleabilidad**

### **E 5. Línea 1. Compromiso con la sostenibilidad ambiental y social**

La Universidad de Salamanca se ha sumado a la Agenda 2030 para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible, lo que supone un compromiso en todas sus actuaciones, al que se suma su colaboración con otras instituciones públicas en los fines compartidos de progreso social, cultural y productivo, aprovechando los recursos del entorno para generar una economía sostenible.

#### **Objetivos estratégicos**

1. Promover la prosperidad y proteger el planeta alineados al compromiso global de la Agenda 2030.
2. Dinamizar el entorno urbano y rural desde el desarrollo sostenible.
3. Fortalecer el papel de la universidad en el ámbito agroambiental de la Comunidad de Castilla y León.

#### **Líneas de actuación**

La institución y las personas que la integran (estudiantes, PDI y PAS) asumirán su responsabilidad en el uso eficiente de la energía y el fomento del consumo responsable, el comercio justo y los estilos de vida saludables. En particular, se fortalecerá la colaboración con los sectores agrícola y medioambiental.

- (1) Reducción de los agentes contaminantes y medición del consumo mediante el empleo de la huella de carbono.
- (2) Fomento de modalidades de consumo, producción y movilidad sostenibles.
- (3) Trabajaremos para facilitar el uso del transporte público urbano e interurbano a través de acuerdos con las instituciones, empresas y entidades que gestionan el mismo en el entorno local, y regional, que posibiliten abaratar los costes de traslado de nuestros estudiantes a los centros docentes de Salamanca y del distrito.
- (4) Educación y promoción de valores y hábitos ambientalmente responsables en la comunidad universitaria.

La Red Española de Universidades Saludables (REUS) en la que participamos a través del grupo de trabajo de Universidad Saludable y Sostenibilidad de la CRUE, define la estrategia para desplegar nuestro compromiso con la Agenda 2030, participando en el proyecto de Universidades Saludables. En consonancia, se diseñará un programa transversal de fomento de prácticas y estilos de vida saludable, se atenderá al fomento de la práctica deportiva, los hábitos alimenticios saludables, la prevención de enfermedades, y la formación en técnicas y habilidades para lograr el bienestar emocional y mental.

- (5) Compromiso firme, en colaboración con las Diputaciones Provinciales de Salamanca, Zamora y Ávila, así como entidades sociales como Grupos de Acción Local.
- (6) Consolidar y ampliar las infraestructuras en el ámbito agrario y ambiental que permitan el pleno desarrollo de las actividades académicas.
- (7) Transferencia de conocimiento para la transformación digital de los sectores productivos y la mejora de la sostenibilidad.

	Objetivo	Actuación	Indicador	Valor Inicial	Meta	Responsables del Proceso	Responsable Orgánico / Funcional
Línea 1. Compromiso con la sostenibilidad ambiental y social	Promover la prosperidad y proteger el planeta alineados al compromiso global de la Agenda 2030.	Reducción de los agentes contaminantes y medición del consumo	% de ahorro en consumo energético	Año 2015 reducción 15% cumplido objetivo y finalizado	Curso 2022-2023 Recuperación del programa obj. 20%	Oficina Verde	V. Estudiantes
		Valores y hábitos ambientalmente responsables	Número de participantes en actividades de sensibilización	Participantes directos 9.051 (acumulados desde 2012)	Incrementar un 10% anual	Oficina Verde	V. Estudiantes
		Proyecto REUS (Red Española Universidades Saludables)	Número de participantes en la campaña "Desafíate y dona"	< 5.000	Reto # 5 mil	SEFD SAS Oficina Verde	V. Política Académica
	Dinamizar el entorno urbano y rural desde el desarrollo sostenible.	Modalidades de consumo, producción y movilidad sostenibles.	Número de participantes actividades promoción de prácticas de vida saludable ej. USA la BICI	Año 2019: En todas las actividades 7.412 personas	Curso 2022-2023 $\geq 10.000$ (30% del total de estudiantes)	Oficina Verde	V. Estudiantes
		Facilitar el uso del transporte público					
	Fortalecer el papel de la universidad en el ámbito agroambiental de la Comunidad de Castilla y León.	Consolidar y ampliar las infraestructuras en todos los ámbitos, especialmente en el ámbito agrario y ambiental	Porcentaje del presupuesto propio destinado a la mejora de las infraestructuras	Curso 2019-2020 Clave 322 CJ = 10.979.777 (4,83%) Clave 322 CK = 13.722.231 (6,04%)	Curso 2022-2023 Clave 322 CJ = $\geq$ (9,83%) Clave 322 CK = $\geq$ (11,04%)	Observatorios: Dehesa y otros	V. Economía

## **E 5. Línea 2. Compromiso con la participación social como fórmula de las políticas universitarias**

Las administraciones locales comparten con la universidad intereses comunes de servicio público, que las convierten en aliados naturales. Esas alianzas pueden extenderse a otros agentes sociales, que contribuyan a los fines institucionales.

### **Objetivos estratégicos**

1. Potenciar y consolidar la relación institucional con organismos públicos y entidades sociales sin ánimo de lucro representativas de sus sectores y que puedan aportar sinergias a la universidad.
2. Articular canales de participación social permanente de los agentes sociales implicados en la universidad.
3. Fomentar la amplia red de colaboración y los programas de cooperación existentes con Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y otras organizaciones de ámbito local, nacional e internacional, orientándolos a los fines institucionales.
4. Crear una Comisión de Trabajo para la integración de los Campus-Ciudades con representantes de la Junta de Estudiantes, las asociaciones de vecinos y un delegado del Rector con el objetivo para impulsar la investigación-acción de cara al desarrollo local inclusivo y sostenible de las ciudades donde está implantada la USAL.

### **Líneas de actuación**

La colaboración de otras entidades en los fines de transferencia e innovación de la universidad se dirigirá a impulsar procesos de reactivación social y económica, así como a la organización de actuaciones conjuntas por la igualdad real de todas las personas.

- (1) Potenciar la colaboración con las Instituciones locales y los Ayuntamientos de Ávila, Béjar, Salamanca, Villamayor y Zamora, para promocionar las ciudades como destinos académicos e impulsar los procesos de reindustrialización y reactivación económica.
- (2) Fomentar la creación de estructuras como el banco de semillas o el observatorio de la dehesa para mejorar el empleo juvenil y la transferencia de resultados.
- (3) Incorporar a las asociaciones de pacientes como asesores en las facultades biosanitarias.
- (4) Actuaciones de visibilización de los colectivos LGBTI+, mayores, personas con discapacidad, etc., tanto dentro como fuera de la Universidad, mediante la celebración de congresos, jornadas, exposiciones, campañas, concursos, presentaciones de libros y otros actos.
- (5) Potenciar los programas de integración para fomentar la participación en el conjunto del distrito.
- (6) Apoyo económico para las actividades de cooperación en el marco de la investigación - acción.



	Objetivo	Actuación	Indicador	Valor Inicial	Meta	Responsables del Proceso	Responsable Orgánico / Funcional
Línea 2. Compromiso con la participación social como fórmula de las políticas universitarias	Potenciar y consolidar la relación institucional con organismos públicos y entidades sociales sin ánimo de lucro representativas de sus sectores y que puedan aportar sinergias a la universidad.	Promocionar e impulsar los procesos de reindustrialización y reactivación económica.	Acuerdos firmados con instituciones locales	Curso 2019-2020 60 acuerdos de colaboración con entidades locales 12 con enfermos y familiares (SAS)	Curso 2022-2023 Mantener y actualizar	SIPPE SAS	V. Estudiantes V. Política Académica
		Potenciar los programas de integración para fomentar la participación	Acuerdos firmados con colegios profesionales y asociaciones				
		Incorporar asociaciones de pacientes como asesores					
	Articular canales de participación social permanente de los agentes sociales implicados en la universidad.	Actuaciones de visibilización de los colectivos LGBTI+, mayores, personas con discapacidad, etc.,	Participantes en eventos y campañas de sensibilización	Curso 2019-2020 Asistentes 1.278	Curso 2022-2023 Asistentes: > 1.278	SAS	V. Estudiantes V. Política Académica
			Participantes en los programas coordinados	P. Intergeneracional 52 Convivencias 20 Participantes en UniverUsal 120	≥ P. Intergeneracional ≥ Convivencias en el distrito ≥ UniverUsal		
	Fomentar la amplia red de colaboración y los programas de cooperación con (ONG) y otras organizaciones	Fomentar la creación de estructuras para mejorar el empleo juvenil y la transferencia de resultados	Número de servicios solicitados a las unidades, relacionadas con la transferencia de resultados	Curso 2019-2020 No hay sistemática de control y contabilización	Curso 2022-2023 Sistemática de contabilización y control	Unidades implicados Observatorios	V. Estudiantes V. Política Académica Secretaría General

## **E 5. Línea 3. Compromiso con el empleo y el emprendimiento universitario**

La continua transformación del mapa laboral requiere de los titulados universitarios perfiles abiertos a la innovación, a los que la Universidad debe contribuir desde la docencia y la investigación, ayudando a superar los retos del empleo, actuaciones relacionadas que distintos servicios y unidades vienen desarrollando a partir del despliegue de las actuaciones de subprogramas del Plan Estratégico de Investigación y Transferencia del Conocimiento.

### **Objetivos estratégicos**

1. Potenciar las actuaciones institucionales que promuevan la empleabilidad.
2. Desarrollar en los estudiantes, PDI y PAS competencias para la innovación y el emprendimiento.

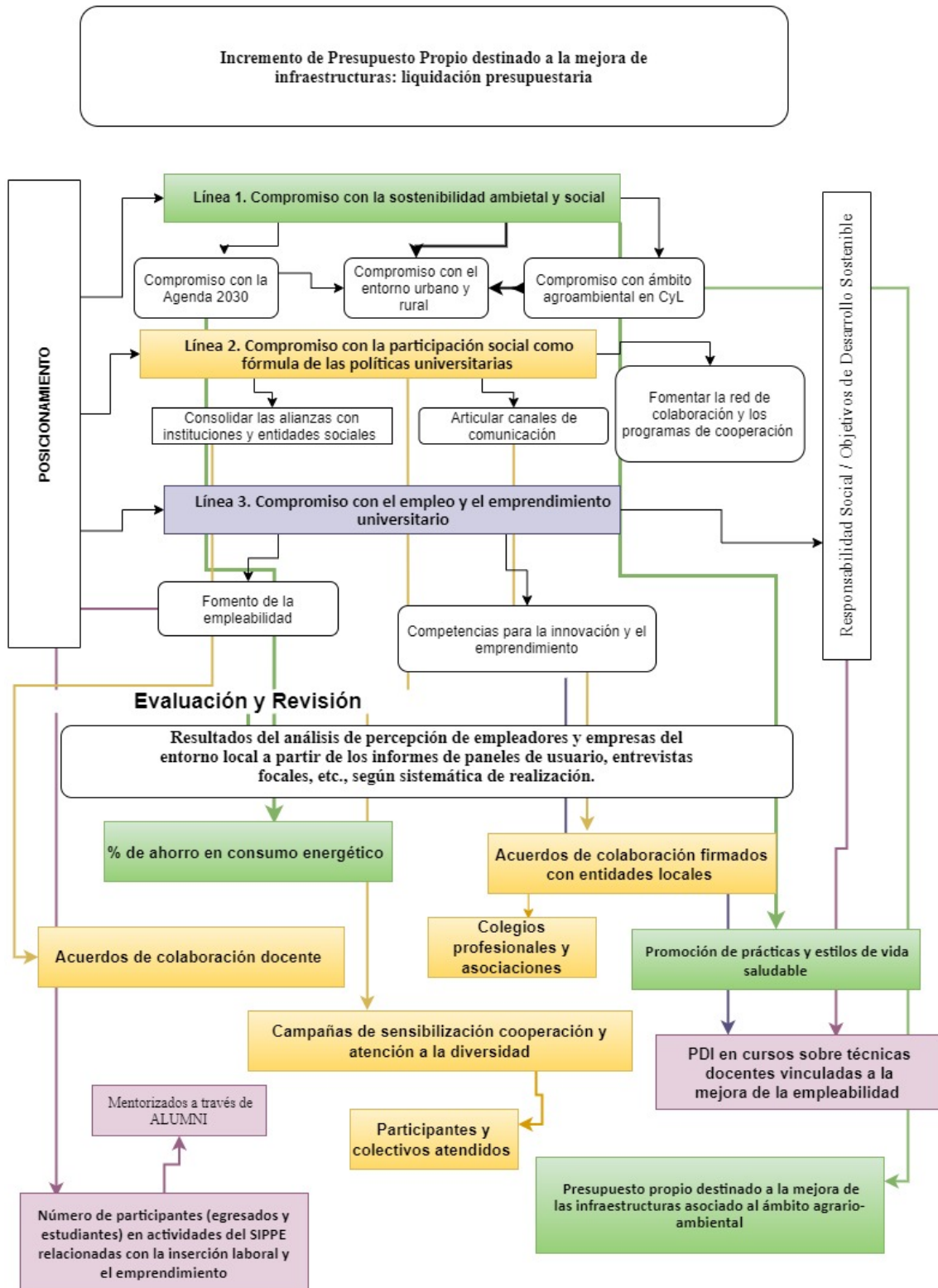
### **Líneas de actuación**

Los programas formativos incluirán competencias transversales y habilidades clave para el empleo, fomentando las prácticas externas. Para hacerlo posible se requiere una actualización permanente del PDI y del PAS implicado, unida a la colaboración con los agentes que fomentan la empleabilidad.

- (1) Fomentar el sistema de empleabilidad, de orientación en competencias, de intermediación laboral de la Universidad y su ecosistema de emprendimiento.
- (2) Ampliar las actuaciones centradas en mejorar la colaboración permanente con instituciones y empresas para la empleabilidad de nuestros estudiantes, desarrollando acciones relacionadas con la intermediación laboral y el desarrollo de prácticas.
- (3) Diseño de un Plan de Empleo y Emprendimiento a partir del estudio de la CRUE sobre la percepción de los estudiantes universitarios a cerca de su inserción laboral.

	Objetivo	Actuación	Indicador	Valor Inicial	Meta	Responsables del Proceso	Responsable Orgánico / Funcional
Línea 3. Compromiso con el empleo y el emprendimiento universitario	Potenciar las actuaciones institucionales que promuevan la empleabilidad.	Fomentar el sistema de empleabilidad, de orientación en competencias, de intermediación laboral de la Universidad y su ecosistema de emprendimiento.	Estudiantes en acciones de formación para la empleabilidad sobre el total de egresados por curso	Curso 2019-2020 2% sobre el total	Curso 2022-2023 5% sobre el total	SIPPE	V. Docencia
		Ampliar las actuaciones centradas en mejorar la colaboración con instituciones y empresas para la empleabilidad, desarrollo de prácticas	Participantes en actividades del SIPPE relacionadas con la inserción laboral y el emprendimiento	Curso 2019-2020 Proyectos asesorados: 87 Emprendedores atendidos: 89	Curso 2022-2023 Proyectos asesorados: > 87 Emprendedores atendidos: > 89	SIPPE	SIPPE
			Ratio de proyectos de emprendedores mentorizados a través de ALUMNI	Curso 2019-2020 2 anuales	Curso 2022-2023 Establecer sistemática 2 anuales	SIPPE	ALUMNI
	Desarrollar en los estudiantes, PDI y PAS competencias para la innovación y el emprendimiento.	Diseño de un Plan de Empleo y Emprendimiento a partir del estudio de la CRUE sobre la percepción de los estudiantes universitarios a cerca de su inserción laboral.	PDI en cursos sobre técnicas docentes vinculadas a la mejora de la empleabilidad	Curso 2019-2020 Se realizan de forma puntual y a demanda	Curso 2022-2023 Sistemática para ofertar a todo el personal docente	S PDI SIPPE	V. Docencia

**Eje 5. Universidad comprometida con el progreso de su entorno, la participación social y la empleabilidad**  
**Indicadores Clave Rendimiento**



**INDICADORES CLAVE**

**Rendimiento y satisfacción**

## INDICADORES CLAVE

Además de los indicadores de referencia, vinculados al seguimiento de las actuaciones establecidas en el del Plan Estratégico y a la consecución de sus objetivos, la Universidad de Salamanca contará un conjunto de indicadores clave sobre rendimiento y satisfacción, que serán analizados transversalmente para la toma de decisiones

### RENDIMIENTO

Evolución de la matrícula de Nuevo Ingreso y general: datos desagregados por tipo de enseñanza (grado, master, doctorado, títulos propios, títulos virtuales, programa curricular individualizado, etc.) títulos y ramas de conocimiento.

Evolución de las plantillas de Personal Docente e Investigador y Personal de Administración y Servicios (funcionarios, contratados, laborales, interinos...): datos desagregados tipologías, categorías, edades y sexo.

Incremento de las partidas de Presupuesto Propio destinada al fomento de la investigación: ratio sobre los ingresos por convocatorias nacionales, locales, regionales e internacionales.

Incremento de las partidas de Presupuesto Propio destinada a ayudas a la movilidad: desagregados para todos los sectores de la comunidad universitaria.

Incremento de Presupuesto Propio destinado a la mejora de infraestructuras: liquidación presupuestaria.

### EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Resultados de las encuestas de satisfacción (estudiantes, PDI, PAS, empleadores, tutores externos, usuarios externos...) con el plan de estudios y los servicios ofertados.

Resultados de las encuestas de Empleabilidad e Inserción Laboral de graduados doctorados y másteres universitarios (periodicidad bienal).

Resultados del análisis de percepción de empleadores y empresas del entorno local a partir de los informes de paneles de usuario, entrevistas focales, etc., según sistemática de realización.

Resultados de satisfacción de las encuestas realizadas a estudiantes, personal de administración y servicios y personal docente e investigador según sistemática de realización. Información pública.

**ESCOLIO AL "LEMA" DEL PLAN ESTRATÉGICO**

**La estrategia del equilibrio**

**LA ESTRATEGIA DEL EQUILIBRIO. LA UNIVERSIDAD ANTE LOS RETOS DEL SIGLO XXI (POR FERNANDO GIL VILLA. DELEGADO DEL RECTOR PARA LA COORDINACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE SALAMANCA 2020-23)**

*Un plan estratégico universitario es en cierto sentido una obra de arte arquitectónica que busca inaugurar equilibrios aparentemente imposibles, especialmente en estos momentos, en un contexto cultural global sumamente inestable.*

*Las instituciones educativas no son microcosmos aislados. Participan de las contradicciones de su época. La Universidad de Salamanca, como todas las demás, se debate entre el inmovilismo y la innovación, entre la tradición y el futuro.*

*Se debate entre el realismo y el idealismo, entre los principios de libertad y de igualdad, entre el empirismo abstracto y el humanismo, entre la especialización y la interdisciplinariedad, entre la actitud pragmática y corporativista de sus actores, y los valores de solidaridad y empatía, entre la rentabilidad económica y la motivación vocacional de la enseñanza y la investigación, entre el síndrome de evaluación de estudiantes, profesorado y PAS, y el clima de afecto y humor –el hecho de que haya menos exámenes no significa el fin de la docimología, que se adapta a los nuevos tiempos-.*

*La Universidad puede caracterizarse como fábrica de títulos –otra cosa es que sean o parezcan en ocasiones papel mojado-, o como agencia colaboradora de las Naciones Unidas para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible marcados por la Agenda 2030. Puede concentrar más sus fuerzas en la investigación, y menos en la docencia o en la transferencia. Puede prestar más atención a lo internacional que a lo local, o al revés. Evidentemente, cada universidad se coloca, en cada una de estas dicotomías, en posiciones relativamente intermedias, fuera de los extremos. Pero eso no resta fuerza al argumento. En casi todos los temas encontramos desequilibrios que deben corregirse.*

*El ideario que ha inspirado los trabajos del Plan Estratégico de la Universidad de Salamanca 2020-23 se basa en la idea del equilibrio, reconstruyendo la misión y visión de nuestra universidad en el siglo XXI pero teniendo en cuenta el legado que nos otorgan ochocientos años de andadura y que se traducen no solo en orgullo ostentoso sino en experiencia y valores.*

*Pensaba Ortega y Gasset que cada clase universitaria debía encerrar el espectáculo de una tragedia puesto que las ideas siguen inevitablemente un ciclo dramático. Es posible que en esta idea pedagógica tenga un cierto sentido en nuestros días. La gravedad de los problemas sociales se ve aumentada porque la ciudadanía es más consciente que nunca de ellos, de su complejidad, de su universalidad y de sus conexiones.*

*La universidad del siglo XXI debe tener en cuenta esta circunstancia y enfocar la investigación de forma interdisciplinar, aspirando a entender las nuevas sensibilidades sociales y debe conectar con ellas.*



*La investigación y la enseñanza no pueden ser consideradas aparte. La vivencia del conocimiento tampoco puede ser solo una cuestión de dos –docentes y alumnos-. Debe estar presente, material o virtualmente, la ciudadanía. Debe llevarse el problema al contexto local y global, debe discutirse cómo lo ven los ciudadanos, cuánto les preocupa y de qué modo se debe hacer pedagogía social, deshaciendo prejuicios.*

*Las sociedades humanas renuevan sus miedos constantemente, y de esa forma, dan vida a fantasmas que heredan rasgos de sus antepasados, los fantasmas del pasado. En cierto modo, el profesorado universitario somos cazafantasmas, o si prefiere una metáfora más tradicional, quijotes. Nuestra fenomenal misión fenomenológica consiste en deshacer los entuertos que provocan los malentendidos y las injusticias de todo tipo, como si la vida cotidiana se viera obligada a seguir, en fastidiosos episodios, el guión de una telenovela.*

*Si analizamos el contexto cultural en el que realiza su trabajo la universidad del siglo XXI, encontraremos indicios que nos ayudan a identificar su misión dentro de este esquema.*

*Los tardomodernos quijotes universitarios deben adiestrarse en el arte de la visión, ser capaces de visionar los fantasmas sociales físicamente ocultos en los engranajes de las estructuras y la acción social. Deben ser visionarios. La universidad es el campo en el que docentes y discentes salen a compartir la aventura del conocimiento.*

*Ciertamente, al decir de los estudiantes, algunos de sus profesores y profesoras alucinan cuando hablan de forma poco común y a veces incomprensible. Sufre Sancho con Don Quijote el mismo choque cultural sociolingüístico. Pero al cabo se entienden y pueden caminar juntos largo y tendido, materializando la teoría de la comunicación y aprendiendo el uno del otro.*

*Creía Ramón y Cajal que el gran defecto de los españoles era el desdén por el idealismo filosófico y científico, como si Sancho cabalgara sobre los hombros del genio patrio obligándole a bajar la cabeza. Pero la cosa cambia si el estudiante se sube a la chepa de un profesor que analiza constantemente las señales que emite la naturaleza y las gentes en la búsqueda inacabable de la verdad. De manera que cuando sus enemigos pretendan engañarlos con fakenews, diciéndoles que Dulcinea, es decir, la verdad, ha pasado a mejor vida, la supuesta vida de la posverdad, no lo logren.*

*Sanchos y Quijotes intercambian sus papeles a través del role-playing. La combinación equilibrada del realismo y el idealismo, del sentido práctico y del sentido teórico, del argot de la cultura juvenil popular con el argot académico, constituye la mejor profilaxis para orientarse en el horizonte más fantástico e imprevisible de la historia. Nunca antes pudo el conocimiento ser tan aventurero.*

*Es cierto que la verdad depende del tiempo y del espacio. También las personas cambiamos con el tiempo y nos comportamos de forma diferente según donde estemos. Pero eso no impide que mantengamos una identidad que puede ser detectable. Después de todo, como sentenció Torrente Ballester, nadie puede vivir sin un sistema de verdades que dé sentido a la vida.*

*La misión de la universidad es buscar el equilibrio. El primer equilibrio consiste en saber pensar integrando conceptos que hemos separado. Misión y visión son la misma cosa. La misión*

*de la universidad es su visión, su carácter visionario, que consiste en ponderar la observación y el registro empírico con la imaginación. La imaginación es un arte que se aprende. Exige metodologías dinámicas. Fomentar la intuición permite afrontar a docentes y estudiantes la docencia como investigación y hacerlo de forma atractiva y comunicativa.*

*La fusión de la misión y la visión remiten a una mirada que es capaz de ver arte en la ciencia y ciencia en el arte, así como es capaz de mostrar el lado abierto de las explicaciones teóricas y el pasillo de la investigación que promete aventurarse en el conocimiento. Una mirada, en fin, capaz de contagiar el entusiasmo a la ciudadanía, abriendo las puertas, no solo las puertas físicas de la fábrica universitaria, sino las de la comunicación, gracias a un lenguaje que puede transmitirse con claridad, que puede traducirse a los códigos lingüísticos no elaborados.*

*En el espacio internacionalizado de la educación superior, la inseguridad se observa claramente tanto de forma particular como de forma general. El profesorado se siente inseguro, para empezar, ante la incertidumbre que supone su contratación –al igual que el PAS-. Al tiempo, sus trabajos y perfiles se redefinen constantemente, potenciando la angustia. Los estudiantes tienen por delante un escenario desalentador desde el punto de vista del mercado de trabajo. Lograr un trabajo es un derecho y una de las principales funciones de la educación superior, pero no la única.*

*Puesto que la imaginación, la formación interdisciplinaria, la capacidad de consenso y comunicación, el bienestar, la empatía, las redes de amistad entre colegas de diferentes procedencias, la capacidad de enfrentarse a cualquier problema habiendo desarrollado la habilidades de la curiosidad epistemológica y del saber distanciado y crítico –es decir, de investigarlo en vez de memorizarlo-, y en fin, como la satisfacción y la alegría durante el aprendizaje, han sido descuidados en general, la angustia, la decepción y la desilusión están servidas.*

*La relación pedagógica, como cualquier relación humana, no puede encorsetarse en protocolos que nos indiquen a todos los integrantes de la comunidad universitaria qué hacer en cada momento. Tal forma de entender la docencia y la investigación empobrecen a los actores escolares, los robotizan. Una enseñanza así no enseña a los estudiantes a adaptarse a la resolución de problemas en las sociedades complejas. El sociólogo Manuel Castells, conocido por sus estudios sobre la nueva organización social alrededor de las redes de información, y recientemente nombrado ministro de Universidades, define uno de sus principales retos como la necesidad de integración de la capacidad de procesamiento de la información y de generación de conocimientos. Para ello no sirve, en su opinión, el modelo de educación actual, concebido en la era industrial, sino una nueva pedagogía basada en la interactividad y el desarrollo de la capacidad de pensar y aprender de forma autónoma.*

*Las fortalezas de la Universidad de Salamanca cobran relieve desde la perspectiva de la adaptación. Después de todo, las universidades son organismos destinados a perdurar más o menos tiempo. Sobrevivir ocho siglos es un mérito que la vida debe celebrar. Eso solo puede significar que en el día a día, la institución ha logrado mantener difíciles equilibrios. Nuestras ventajas coinciden así con nuestra visión y con nuestra misión.*

*La tradición de presencia en Iberoamérica constituye una de nuestras principales ventajas en el panorama internacional actual. Debemos aprovecharla con una visión amplia, lo*

que significa servir de correa de transmisión entre los espacios europeo e iberoamericano de conocimiento e investigación.

*El Plan Estratégico de la Universidad de Salamanca 2020-23 no ha elaborado sus objetivos “en el aire”. Se ha orientado, a la hora de construir sus equilibrios, por criterios de sentido común y de compromiso social con el entorno y el bienestar general de la ciudadanía, tales como el aprovechamiento de las fortalezas y la relación con los conocidos como Objetivos de Desarrollo Sostenible, establecidos por las Naciones Unidas. Intenta, desde la perspectiva de la ecoeducación, buscar el equilibrio, una vez más, entre lo global y lo local. Para ello tiene muy en cuenta el medio social en el que realiza su trabajo, e intenta ir más allá de la transferencia de los conocimientos. Pretende profundizar en el conocimiento de los procesos de despoblación y de dolencias de los ecosistemas que nos acompañan. Aspira a revitalizar el tejido social en colaboración con instituciones públicas y privadas, con especial atención a los grupos más vulnerables atendiendo a la edad y el género.*

*De la misma forma, promueve iniciativas en el marco de la inserción laboral, busca mejorar la calidad humana de la formación de los estudiantes -especialmente en los grados destinados a mejorar el bienestar de la población-, potencia el multilingüismo, al que obliga la globalización -mimando el español, la lengua que nos ha permitido, durante siglos, crear una comunidad cultural internacional-, o busca garantizar la inclusión de la diversidad afectivo-sexual, si bien incrementando en la medida de lo posible los esfuerzos en todos los ámbitos por luchar contra las discriminaciones en materia de género o de acoso laboral o escolar.*

*En fin, el Plan desearía que los objetivos estratégicos y las líneas de actuación a los que se ha llegado con meses de consultas y reflexiones, y sobre la base de los trabajos realizados por el Plan precedente, convirtieran a nuestra universidad en una institución capaz de sembrar la tolerancia y de contribuir a la paz, el bienestar y la consciencia en las ciudadanías y el medio ambiente.*

*Si, como recordaba Unamuno en modo clásico, todo es política, incluyendo la ciencia y la poesía, tendremos que pensar que las sociedades complejas de nuestro tiempo evolucionan naturalmente hacia el pluralismo político, lo que hace más costoso el entendimiento y, por lo tanto, la tentación de huir del trabajo que supone, cayendo en los brazos del maniqueísmo que todo lo acorta y simplifica. Tristemente evidentes son los ejemplos que encontramos en estos días en el panorama internacional y en el nacional. En este último, se da la circunstancia de que, pese a tener la representación más plural de la democracia española, todo parece juzgarse en un esquema de dos bandos con connotaciones moralistas: los buenos y los malos, nosotros o ellos. En otros tiempos, la cuerda llegó a romperse dando lugar a las peores formas de violencia. Puede que ese riesgo no sea ahora tan probable, pero ello no disminuye los prejuicios de la intolerancia, el desgaste que ejecuta en la convivencia y la energía ciudadana, el aumento del sufrimiento.*

*El sistema de representación de los actores escolares en sus respectivos órganos de gobierno está tomado del escenario político. Tanto los Consejos Escolares como los Claustros universitarios semejan al Parlamento. Pero la participación en estos foros no debería inspirarse en la comunicación que mantienen los políticos, plagada de insultos, desaires y desencuentros. Antes al contrario, los centros de enseñanza, y especialmente las universidades, deberían dar ejemplo de discusión pacífica y respetuosa, de buscar la forma de convencer más que de vencer en los debates, de crear consensos, de reforzar la cultura del acuerdo y del pacto.*

*La misión de la universidad en el siglo XXI es la de reconstruir el lado humano de la democracia. La Universidad de Salamanca, con su tradición humanística, materializada en el protagonismo que ha tenido en el pasado 2018 en la iniciativa de la Carta Magna de las Humanidades, tiene en su haber figuras señeras en esta misión. Hoy, más que nunca, es hora de recordarlos y de poner al día sus ideas, de recordar que el lema debe ser convencer, no vencer.*

## **ANEXOS**

**Posicionamiento en Rankings**

**La Calidad en la universidad de Salamanca**

## I. Posicionamiento en Rankings

Las instituciones universitarias son contempladas internacionalmente a través de indicadores de referencia, que conducen a clasificaciones popularizadas como “rankings”. Pese a que este modelo de valoración no está exento de críticas, su información puede servir de orientación. A continuación recogemos algunas de las clasificaciones que se consideran más relevantes, tanto en el ámbito internacional como en el nacional, comentando únicamente la que figura en primer lugar.

### POSICIONAMIENTO DE LA USAL EN LOS PRINCIPALES RANKINGS INTERNACIONALES



#### QS WORLD UNIVERSITY RANKING

El ranking de universidades **QS World University Rankings**, uno de los de mayor impacto mundial, lo elabora la consultora Quacquarelli Symonds. Valora la reputación académica, mediante encuestas a expertos, la opinión de empleadores a egresados, la ratio profesor/alumno, la ratio de estudiantes internacionales y las citas por PDI. Se publica anualmente desde 2004.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Posición global de la USAL en QS (entre paréntesis se da la posición en España)</i>	551-600	651-700 (17)	601-650 (15)	591-600 (17)	601-650 (17)	
Arts and Humanities	-	216	233	207	207 (5)	222 (7)
English Language & Literature	151-200	151-200	151-200	201-250	201-250 (7)	201-250 (7)
History	-	-	-	-	-	151-200 (6)
Linguistics	-	151-200	151-200	151-200	201-250 (6)	201-250 (7)
Modern Languages	101-150	101-150	101-150	101-150	51-100 (5)	101-150 (7)
Philosophy	-	-	151-200	-	-	
Life Sciences & Medicine	-	-	401-450	401-450	400 (9)	401-450 (9)
Agriculture & Forestry	-	-	-	251-300	151-200 (12)	151-200 (11)
Biological Sciences	-	-	351-400	301-350	301-350 (8)	301-350 (7)
Medicine	301-350	301-400	301-350	301-350	251-300 (8)	251-300 (8)
Pharmacy & Pharmacology	151-200	151-200	151-200	151-200	251-300 (9)	-
Natural Sciences	-	-	-	-	-	-
Chemistry	-	-	-	-	551-600 (18)	501-550 (16)
Physics & Astronomy	-	-	-	-	501-550 (13)	501-550 (13)
Social Sciences & Management	-	-	401-450	371	401-450 (11)	395 (13)
Business & Management Studies	-	-	-	-	451-500 (17)	401-450 (17)
Communication & Media Studies	151-200	151-200	-	-	-	-
Education	-	201-300	201-250	151-200	201-250 (6)	201-250 (7)
Law	-	-	201-250	201-250	201-250 (11)	251-300 (13)
Politics & International Studies	-	-	-	-	-	151-200 (5)

## Comentario

Los resultados de la última edición del ranking de universidades *QS World University rankings by subject*, recién publicados, reflejan una vez más las fortalezas de la Universidad de Salamanca que, repetidamente, se manifiestan en diferentes clasificaciones. Asimismo, también recogen los resultados de las materias en las que la institución presenta habitualmente peor rendimiento.

El ranking analiza cinco ramas de conocimiento: *Arts and Humanities*, *Engineering and Technology*, *Life Sciences and Medicine*, *Natural Sciences* y *Social Sciences and Management*. En esta clasificación se valoran cuatro indicadores generales: la **reputación académica** y la **reputación valorada por los empleadores** –medidas como encuestas realizadas a expertos durante el año anterior a la publicación del ranking-, **citas recibidas** en las publicaciones de los investigadores y **H-index**, indicador que combina la medida de la calidad de las publicaciones con la producción total de las mismas. Combinados, estos indicadores proporcionan una puntuación global para cada rama de conocimiento y para cada materia específica.

En el conjunto del **Sistema Universitario Español**, con más de **80** instituciones universitarias, son muy pocas las universidades que han sido valoradas en este ranking por ramas. Así, tan solo **16** universidades españolas han puntuado en *Arts and Humanities*, **14** universidades en *Engineering and Technology*, **13** universidades en *Life Sciences and Medicine*, **12** universidades en *Natural Sciences* y **16** universidades en *Social Sciences and Management*.

Es de destacar que la **Universidad de Salamanca** entra en esta élite de universidades nacionales en **3 ramas de conocimiento**, que conforman sus fortalezas habituales: *Arts and Humanities*, en la **séptima posición** nacional, *Life Sciences and Medicine*, en la **novena posición** nacional y *Social Sciences and Management*, en la **decimotercera posición** nacional. Asimismo, el ranking pone de manifiesto que las debilidades de la USAL se siguen focalizando, en general, en las materias relacionadas con la **Ingeniería** y las **Ciencias Naturales**, en lo que a posicionamiento en rankings se refiere.

La **Universidad de Salamanca es la única de Castilla y León** clasificada en varios de los rankings de las cinco grandes ramas de conocimiento. En relación con la clasificación de la USAL por ramas respecto a la edición anterior se observa que, a nivel internacional, **la USAL asciende de tramo en *Social Sciences and Management***, pasando del intervalo 401-450 a la posición 395 y desciende ligeramente su posición en *Arts & Humanities*, pasando de la posición 207 del mundo a la 222 y en *Life Sciences and Medicine*, pasando de la posición 400 a la 401-450.

No obstante, es conveniente subrayar el hecho de que la **Universidad de Salamanca mejora sus puntuaciones en *Arts & Humanities*** en casi todos los indicadores respecto a las cifras del año pasado –de hecho, mejora su puntuación de 67.4 puntos en 2019 a 68.0 puntos en 2020–, por lo que la ligera bajada de posición puede deberse al hecho de que cada año se evalúen más instituciones (1369 este

año frente a 1222 el año pasado) o a una mejoría aún más acusada de los valores de las puntuaciones de otras instituciones académicas internacionales.

En el ranking por materias específicas, cuya comparativa entre 2019 y 2020 se presenta también en la tabla anterior, se puede destacar lo siguiente:

1.- En la rama de conocimiento *Arts & Humanities* entra con fuerza en el ranking la materia *History*, posicionando a la institución en el sexto lugar a nivel nacional. Asimismo, se produce un ligero descenso en *Modern Languages*, que pierde dos posiciones a nivel nacional.

2.- En la rama de conocimiento *Life Sciences & Medicine*, tres de las materias que figuraban en el ranking el pasado año se mantienen y, dos de ellas, mejoran posiciones a nivel nacional. Sin embargo, la materia *Pharmacy & Pharmacology*, en la cual la USAL también está mejor puntuada este año que el anterior (55.7 puntos en 2019 frente a 60.3 puntos en 2020) no figura este año en el ranking. Este hecho, similar al que ocurre con la rama *Arts & Humanities*, refleja de nuevo la fuerte competencia que hay entre las distintas instituciones.

3.- En la rama de conocimiento *Natural Sciences*, la materia *Chemistry* mejora su posición nacional este año.

4.- Finalmente, en la rama *Social Sciences & Management*, destaca la incorporación de la materia *Politics and International Studies*, que se clasifica por primera vez en el ranking, figurando en la posición **5** nacional y **151-200** del mundo.

En conclusión, el resultado obtenido por la Universidad de Salamanca en este ranking es consistente con los obtenidos en otras clasificaciones, en los que se pone de manifiesto la continuidad de la excelencia en **Arte y Humanidades**, la mejora que están experimentando paulatinamente las **Ciencias Sociales** y la necesidad de mejorar en **Ciencias Naturales** y en **Ingeniería**. Asimismo, se constata el hecho de que, a pesar de mejorar las puntuaciones, puede descender la posición en algunas clasificaciones debido a la creciente competencia entre las distintas instituciones.



#### TIMES HIGHER EDUCATION WORLD UNIVERSITY RANKING

El ranking de universidades Times Higher Education (THE) proporciona una relación de las mejores universidades del mundo, a través de la medida de su investigación, citas, la proyección internacional, la reputación y los ingresos económicos procedentes de la industria.



	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Posición global de la USAL en THE (entre paréntesis se da la posición en España)</i>	501-600 (14)	601-800 (14)	601-800 (12)	601-800 (12)	601-800 (10)
Arts and Humanities	-	301-400	301-400	301-400	251-300
Business and Economics	-	-	-	401-500	401-500
Education	-	-	-	201-250	151-175
Social Sciences	-	-	-	501-600	401-500
Pre-clinical, Clinical & Health	-	-	301-400	501-600	501-600
Physical Sciences	-	-	401-500	401-500	401-500
Life Sciences	-	-	401-500	401-500	401-500
Psychology	-	-	-	301-400	401+
Engineering & Technology	-	-	-	601-800	601-800
Computer Science	-	-	-	501-600	401-500
<b>THE Europe teaching rankings</b>	-	-	-	101-125 (15)	76-100 (10)



#### ARWU- RANKING DE SHANGHAI

El Academic Ranking of World Universities (ARWU), elaborado por el Center of World-Class Universities de la Universidad Shangai Jia Tong, es uno de los tres rankings de universidades con mayor difusión mundial, junto con el THE World University Rankings y el QS World University Rankings. Mide los estudiantes y profesorado con premio Nobel, artículos en Nature y Science, Publicaciones en relación con el tamaño de la institución y autores áltamente citados.

	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Posición global de la USAL en ARWU (entre paréntesis se da la posición en España)</i>	-	-	701-800 (20)	701-800 (20)	601-700 (18-21)
Physics	-	-	401-500	401-500	401-500
Earth Sciences	-	-	-	301-400	301-400
Food Science Technology	-	-	51-75	51-75	51-75
Biotechnology	-	-	-	301-400	401-500
Biological Sciences	-	-	401-500	301-400	401-500
Agricultural Sciences	-	-	401-500	401-500	-
Clinical Medicine	-	-	401-500	401-500	-
Education	-	-	-	401-500	301-400
Business Administration	-	-	-	301-400	301-400
Communication	-	-	-	-	201-300

## RANKING WEB OF UNIVERSITIES

### RANKING WEB DE UNIVERSIDADES (WEBOMETRICS)

El Ranking Web de universidades es una iniciativa del Laboratorio de Cibermetría, del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC). Mide la presencia en la web y la visibilidad de las instituciones. Para valorar la cantidad y calidad de las publicaciones científicas utiliza Google Scholar.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Posición global de la USAL en WEBOMETRICS (entre paréntesis se da la posición en España)</i>	389 (15)	Enero: 400 (15)	Enero: 507 (21)	Enero: 532	Enero: 1111	Enero: 476 (15)
		Julio: 444 (17)	Julio: 557 (18)	Julio: 1089 (35)	Julio: 453 (14)	



### RANKING CWTS DE LEIDEN

El ranking CWTS de Leiden no ofrece una única clasificación de universidades, sino una clasificación por cada indicador considerado. Las clasificaciones CWTS Leiden se basan exclusivamente en datos de la Web of Science (WoS). Cada indicador se puede medir en base a unos parámetros previamente seleccionados.

Los indicadores proporcionan información sobre el impacto científico y sobre la colaboración científica, existiendo también la posibilidad de obtener rankings por ramas de conocimiento.

	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Posición global de la USAL en CWTS (entre paréntesis se da la posición en España). La posición se refiere al indicador de publicaciones absolutas indexadas en WoS</i>	-	642	607 (18)	636 (18)	662 (18)
Biomedical and Health Sciences	-	517	484 (14)	492 (14)	504 (14)
Life and Earth Sciences	-	442	446 (22)	494 (22)	504 (21)
Mathematics and Computer Sciences	-	625	673 (30)	713 (31)	698 (30)
Physical Sciences and Engineering	-	655	695 (24)	731 (27)	764 (22)
Social Sciences and Humanities	-	445	442 (18)	466 (20)	458 (17)

## SCIMAGO INSTITUTIONS RANKING

El SCImago-Institutions Rankings (SIR), desarrollado por el grupo de investigación SCImago LAB, clasifica instituciones que realizan investigación, ordenadas por un indicador compuesto que combina tres grupos de indicadores basados en investigación, innovación e impacto social medido por la visibilidad de su página web. Utiliza la base de datos SCOPUS.

SCImago LAB también realiza el ranking SIR Iber, que valora a las universidades del entorno iberoamericano.

	2015	2016	2017	2018	2019	2015
<i>Posición global de la USAL en SIR (entre paréntesis se da la posición en España). La posición se refiere al indicador de publicaciones absolutas indexadas en WoS</i>	-	502 (22)	524 (26)	463 (18)	528 (18)	543 (17)
<b>SIR IBER</b>	-	-	49(20)	49 (20)	49 (19)	45 (16)

## POSICIONAMIENTO DE LA USAL EN LOS PRINCIPALES RANKINGS NACIONALES



### RANKING DE LA FUNDACIÓN CyD

El Ranking CyD es un ranking de ámbito nacional que elabora la Fundación Conocimiento y Desarrollo y constituye un sistema de indicadores del sistema universitario español. A este proyecto se incorporó U-Multirank con el mismo enfoque. El Ranking CYD ofrece un instrumento de información dirigido a diferentes usuarios: estudiantes para que les ayude a decidir dónde estudiar, responsables universitarios para que les facilite la toma de decisiones y empresas y otros agentes sociales para proporcionarles información sobre las instituciones. Sus fuentes de información son el Sistema Integrado de Información Universitaria (SIIU) del Gobierno de España, las propias universidades, la Web of Science, U-Multirank, y la base de datos de patentes PATSTAT. Asimismo se realiza una encuesta a estudiantes para conocer su opinión sobre las titulaciones.

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Posición Global (posición a partir del número de indicadores de alto rendimiento en el conjunto del SUE - públicas y privadas)</b>	-	20	13	22	25
Enseñanza y aprendizaje	-	8	1	9	7
Investigación	-	35	46	46	55
Transferencia de conocimiento	-	4	11	17	16
Orientación Internacional	-	27	13	15	22



## RANKING DE LA FUNDACIÓN BBVA E IVIE

El U-Ranking es una iniciativa de la Fundación BBVA y el Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (IVIE), que comprende un conjunto de Indicadores Sintéticos del Sistema Universitario Español (ISSUE), dirigido a responsables y expertos en educación superior, estudiantes y orientadores vocacionales. Ordenan las universidades en intervalos tanto por su volumen de resultados (ISSUE-V), como por su productividad (ISSUE-P), valorando el efecto de su tamaño.

Posición nacional de la USAL	2015	2016	2017	2018	2019
<b>ISSUE-V (ranking volumétrico)</b>	<b>14 de 29 intervalos posibles</b>	<b>14 de 31 intervalos posibles</b>	<b>15 de 31 intervalos posibles</b>	<b>11 de 26 intervalos posibles</b>	<b>15 de 30 intervalos posibles</b>
Docencia	14 de 28	12 de 27	14 de 28	15 de 29	14 de 28
Investigación	15 de 28	14 de 29	14 de 30	15 de 29	14 de 28
Innovación	18 de 31	13 de 30	17 de 29	17 de 31	20 de 35
<b>ISSUE-P (ranking de productividad)</b>	<b>6 de 10</b>	<b>6 de 11</b>	<b>7 de 11</b>	<b>7 de 12</b>	<b>7 de 11</b>
Docencia	5 de 9	5 de 9	5 de 9	5 de 8	5 de 8
Investigación	10 de 15	9 de 15	8 de 14	8 de 15	9 de 17
Innovación	16 de 22	16 de 24	15 de 23	14 de 23	14 de 24

## II. La Calidad en la Universidad de Salamanca

### USAL. ACTIVIDADES DE CALIDAD EN GESTIÓN EN LA USAL EN EL CURSO 2019-20.

Las actuaciones relacionadas con la promoción de la calidad y la implantación de sistemas de gestión de calidad en servicios y unidades de la Universidad de Salamanca que han tenido lugar este último periodo han sido:

#### RECONOCIMIENTOS DE CALIDAD EXTERNOS.

##### Docencia.

A continuación recogemos un resumen sobre el estado de la evaluación externa de los títulos de la Universidad de Salamanca. La información pormenorizada puede verse en los siguientes enlaces

- Grados: <https://www.usal.es/grados> . En el apartado de “Indicadores de calidad e informes externos”.
- Másteres Universitarios: <https://usal.es/masteres> . En el apartado de “Indicadores de calidad e informes externos”.
- Programas de Doctorado: <https://doctorado.usal.es/es/doctorados> . En el apartado “Resultados y Calidad”

#### 1/. EVALUACIONES EXTERNAS EN TÍTULOS DE GRADO IMPARTIDOS EN 2019-20

GRADOS /AREAS DE CONOCIMIENTO	Arte y Humanidades	Ciencias	Ciencias de la Salud	CC Sociales y Jurídicas	Ingeniería y Arquitectura	Total
Renovación inicial (Verificación)	19	8	7	19	18	71
1ª Renovación Acreditación concluida	18	8	7	14	14	61
No superaron su 1ª renovación de acreditación	0	0	0	2	0	2
1ª Renovación Acreditación en proceso (Edic. 2019)					1	1
A falta de realizar la 1ª Renovación de acreditación	1	1	0	3	3	8
Total evaluaciones externas concluidas	37	16	14	33	32	132

Nota 1: a primeros de abril, ACSUCyL nos comunicará los informes de verificación de los siguientes títulos: a) Grado en Antropología; Grado en Biotecnología; y Grado en Sociología. Estos títulos no aparecen contabilizados en la tabla.

Nota 2: El Grado en Ingeniería de Materiales está en el proceso de renovación de acreditación 2019: se ha realizado la visita externa del comité de evaluación y se está a la espera de recibir la propuesta de informe de la Agencia para Calidad del Sistema Universitario de Castilla y León, ACSUCyL.

Nota 3: No superaron la 1ª renovación de la acreditación el Grado en Comunicación Audiovisual y el Grado en Turismo.

Nota 4: Los títulos a falta de pasar por su 1ª renovación de la acreditación son: Grado en Estudios de Asia Oriental; Grado en Geología (Plan 2017); Grado en Estudios Globales / Global Studies; Grado en Gestión del Turismo; Grado en Comunicación y Creación Audiovisual; Grado en Ingeniería Agroalimentaria (Plan 2017); Grado en Geoinformación y Geomática; y Grado en Ingeniería Geológica (Plan 2017).

Nota 5. En la tabla no se incluyen las Dobles Titulaciones de Grado (24 en 2019-20 y serán 25 en 2020-21) porque no ha lugar, ya que responden a una organización interna de la USAL, y las agencias realizan las evaluaciones externas de los títulos oficiales individuales.

## 2/. EVALUACIONES EXTERNAS EN TÍTULOS DE MÁSTERES UNIVERSITARIOS IMPARTIDOS EN 2019-20

MÁSTERES UNIVERSITARIOS /AREAS DE CONOCIMIENTO	Arte y Humanidades	Ciencias	Ciencias de la Salud	CC Sociales y Jurídicas	Ingeniería y Arquitectura	Total
Renovación inicial (Verificación)	14	11	12	27	6	70
1ª Renovación Acreditación concluida	12	9	12	21	4	58
No superaron su 1ª renovación de acreditación	0	0	0	0	0	0
1ª o 2ª Renovación Acreditación en proceso (Edic. 2019)	0	1	0	2	0	3
A falta de realizar la 1ª Renovación de acreditación	2	1	0	5	2	10
2ª Renovación Acreditación concluida	3	4	4	6	0	17
Total evaluaciones externas concluidas	29	24	28	54	10	145

Nota 1: Los títulos a falta de pasar su 1ª renovación de la acreditación son: Máster Universitario (MU) en Estudios de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación, MU en Lógica y Filosofía de la Ciencia, MU en Química Supramolecular, MU en Comunicación Audiovisual: Investigación e Innovación, MU en Estrategias Anticorrupción y Políticas de Integridad, MU en Gestión Administrativa, MU en Gestión Estratégica de Fronteras, y MU en Evaluación e Investigación en Organizaciones y Contextos de Aprendizaje (MIEVINAP), MU en Geotecnologías Cartográficas en Ingeniería y Arquitectura, MU en Ingeniería Industrial.

Nota 2: En proceso de 1ª renovación de acreditación están el MU en Física y Matemáticas, el MU en Formación y Perfeccionamiento del Profesorado; y en proceso de 2ª renovación de acreditación está el MU en Cooperación Internacional al Desarrollo.

## 3/. EVALUACIONES EXTERNAS EN TÍTULOS DE DOCTORADO IMPARTIDOS EN 2019-20

PROGRAMAS DE DOCTORADO / AREAS DE CONOCIMIENTO	Arte y Humanidades	Ciencias	Ciencias de la Salud	CC Sociales y Jurídicas	Ingeniería y Arquitectura	Total
Acreditación inicial (Verificación)	9	10	8	10	3	40
1ª Renovación Acreditación concluida	2	9	7	4	1	23
No superaron su 1ª renovación de acreditación	0	0	0	0	0	0
1ª Renovación Acreditación en proceso (Edic. 2019)	6	0	01	5	0	12
A falta de realizar la 1ª Renovación de acreditación	1	1	1	1	2	6
Total evaluaciones externas concluidas	11	19	15	14	4	63

Nota 1: Los Programas a falta de pasar por su primera renovación de la acreditación son: Lógica en Lógica y Filosofía de la Ciencia; Geología; Salud, Discapacidad, Dependencia y Bienestar; Economía; Energía y Propulsión Marina; y Geotecnologías Aplicadas a la Construcción, Energía e Industria-

**Investigación y transferencia.**

Sello de calidad ‘Human Resources Excellence in Research’ en políticas de recursos humanos para investigadores. El sello otorgado por la Comisión Europea reconoce a aquellas instituciones que adoptan buenas prácticas en materia de contratación de investigadores y personal técnico fue conseguido por la Universidad de Salamanca el 7 de junio de 2019

Certificaciones bajo el alcance ISO

<b><i>Certificación bajo el alcance ISO 9001: 2015</i></b>	Siete Servicios dentro del alcance del Sistema de gestión: <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Citometría (CI)</li> <li><input type="checkbox"/> Separación celular (SC)</li> <li><input type="checkbox"/> Transgénesis (TG)</li> <li><input type="checkbox"/> Análisis elemental, cromatografía y masas (EM)</li> <li><input type="checkbox"/> Resonancia Magnética Nuclear (RM)</li> <li><input type="checkbox"/> Difracción de Rayos X (RX)</li> <li><input type="checkbox"/> Información Geográfica (STIG)</li> </ul>
<b><i>Acreditación bajo el alcance ISO 17025: 2017</i></b>	Análisis elemental, cromatografía y masas (EM)
<b><i>Acreditación bajo el alcance ISO 15189: 2013</i></b>	Servicio de Citometría:
<b><i>Certificado BPL</i></b>	Servicio de Difracción de Rayos X.

**Unidades y servicios**

El reconocimiento más reciente obtenido por la Universidad de Salamanca corresponde al Servicio Central de Idiomas, que ha logrado la certificación del nivel 400+ según el modelo CAF por el Ministerio de Política Territorial y Función Pública, representante español ante la Red EUPAN (European Public Administration Network).

- Certificaciones del Servicio Central de Idiomas: EFQM (2010 -> 300+, 2013 -> 400+, 2015 -> renovación y CAF (2019 -> 300+ | Sobre esto hay que explicar que, en este momento, CAF certificaba 300-500. El SCI obtuvo más de 400, pero el Sello oficial no ha creado la categoría hasta 2020).

Observatorio de Buenas Prácticas y Mejora Continua.

- I Jornadas de Buenas Prácticas y Mejora Continua de la USAL (noviembre de 2019).

