

Plan estratégico

de la
Universidad
de Huelva

HORIZONTE 2025

Un camino hacia la
Agenda 2030

EXCELENCIA
INNOVACIÓN
SOSTENIBILIDAD

QUÉ UNIVERSIDAD QUEREMOS

QUÉ UNIVERSIDAD CONSTRUIMOS



Plan estratégico

de la
Universidad
de Huelva

HORIZONTE 2025

Un camino hacia la
Agenda 2030

EXCELENCIA
INNOVACIÓN
SOSTENIBILIDAD

QUÉ UNIVERSIDAD QUEREMOS
QUÉ UNIVERSIDAD CONSTRUIMOS



uhu.es
Universidad de Huelva
OBJETIVO  **DE DESARROLLO
SOSTENIBLE**

DIRECCIÓN Y DISEÑO

Juan Antonio Márquez Domínguez

REDACCIÓN DE TEXTOS

Juan Antonio Márquez Domínguez

Ignacio Pomares Hernández

M^a. Antonia Peña Guerrero

Ana Isabel Pinto García

APOYO TÉCNICO

Centro de Investigación y Estudios
sobre Coherencia y Desarrollo:

Pablo Martín Muñoz y

Mercedes Agüero

Universidad de Huelva:

José Miguel García Díaz y

María José Jacinto Domínguez

ESTRUCTURAS DE GOBIERNO DEL

PLAN ESTRATÉGICO

Comité para la Planificación

Estratégica

Unidad Estratégica Técnica

ESTRUCTURAS DE PARTICIPACIÓN DEL

PLAN ESTRATÉGICO

Talleres de Trabajo

Mesa de Concertación Social

[APOYO A LA INFORMACIÓN]

[I. VICERRECTORES]

COORDINACIÓN Y AGENDA 2030

Juan Antonio Márquez Domínguez

ORDENACIÓN ACADÉMICA Y

ESTRATEGIA DOCENTE

Beatriz Aranda Louvier

INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA

José Rodríguez Quintero

PROYECCIÓN SOCIAL Y UNIVERSITARIA

Joaquina Castillo Algarra

ESTUDIANTES

Ángela Sierra Robles

INFRAESTRUCTURA Y COMUNICACIONES

Manuel J. Maña López

INTERNACIONALIZACIÓN Y

COMPROMISO GLOBAL

Reyes Alejano Monge

INNOVACIÓN Y EMPLEABILIDAD

Isabel M^a. Rodríguez García

PROFESORADO

Yolanda Navarro Abad

[II. SECRETARIA GENERAL]

Manuela Mora Ruiz

[III. GERENCIA]

Manuel Pavón Lagares

[IV. DIRECTORES DE]

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Ignacio Pomares Hernández

SALUD

Begoña García Navarro

IGUALDAD

Cinta Martos Sánchez

CALIDAD

Teresa Leal Linares

AULA SOSTENIBILIDAD

Adolfo Muñoz Carrasco

COOPERACIÓN AL DESARROLLO

Francisco Martín Pageo

ORIENTACIÓN Y ATENCIÓN AL ESTUDIANTE

M^a Dolores Guzmán Franco

[V PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS]

SECRETARÍA COORDINACIÓN Y AGENDA 2030

María José Jacinto Domínguez

PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

Manuela Pérez Robles

ADMINISTRACIÓN PERIFÉRICA Y

ASUNTOS GENERALES

Ana Marina Gómez Arreciado

OFICINA DE GESTIÓN DE LA

INVESTIGACIÓN, OGI

Maribel Andújar Márquez

ASESOR GABINETE RECTORA

Alejandro García Orta

PERSONAL TÉCNICO

Antonio García Romero

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Ana Isabel Pinto García

[VI. GABINETE DE LA RECTORA]

JEFE DEL GABINETE

Juan Ramón Rico Cabrera

ASESOR

Alejandro García Orta

SECRETARIA

Rocío Romero Pérez

Depósito Legal H 250-2023

ISBN papel 978-84-19397-64-5

ISBN Ebook 978-84-19397-66-9

Coordinación editorial
Servicio de Publicaciones
Universidad de Huelva

Edita
Servicio de Publicaciones
de la Universidad de Huelva

© UNIVERSIDAD DE HUELVA

www.uhu.es

Papel

Papel ecológico libre de cloro
proveniente de bosques sostenibles

Impresión

Impreso en España
Printed in Spain

Maquetación

Art&maña Publicitaria
[artimana.com]

Fotografías

María Clauss



Qr de descarga



EBOOK



Citar
el libro



Navegar por
marcadores e
hipervínculos



Realizar notas
y búsquedas
internas



Volver al índice
pulsando el pie
de la página



Comparte
#LibrosUHU



Únete y
comenta



Novedades
a golpe
de clic



Nuestras
publicaciones
en movimiento



Suscríbete
a nuestras
novedades

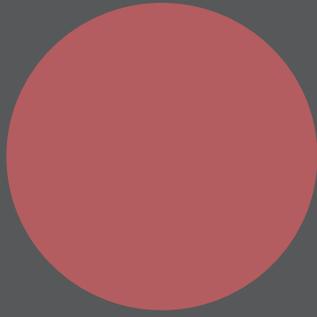
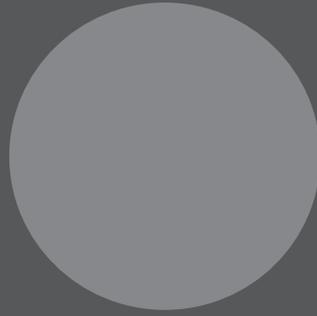
ÍNDICE

PARTE I: INTRODUCCIÓN. EL PROPÓSITO	11
1. PRESENTACIÓN	13
1.1. Prólogo	13
1.2. Preámbulo	15
1.3. Entorno	19
1.4. Misión, visión y valores. El propósito. ¿Por qué lo hacemos?	21
2. METODOLOGÍA	27
2.1. El círculo dorado de Simón Sinek	27
2.2. El modelo EFQM del Club de Excelencia	28
2.3. Objetivos de Desarrollo Sostenible	34
2.4. Estructuras de gobierno y participación. Talleres de trabajo y Mesa de Concertación	35
2.5. Ecosistema de la Universidad de Huelva y fases de la Planificación Estratégica	37
PARTE II: SISTEMA UNIVERSITARIO	49
3. ESTUDIANTADO	51
3.1. Datos generales	51
3.2. Estudiantes de nuevo ingreso	52
3.3. Resultados académicos y satisfacción con la actividad docente	55
3.4. Internacionalización de estudiantes	56
4. TRABAJADORES	59
4.1. Personal de administración y servicios	59
4.2. Personal docente e investigador	60
4.3. Otro Personal: personal contratado para la investigación	62
5. AGENTES EXTERNOS. CÁTEDRAS	65
5.1. Grupos de interés	65
5.2. Cátedras externas activas	66
5.3. Otras Cátedras Externas	69
6. ECONOMÍA E INFRAESTRUCTURAS	71
6.1. Estimación de la contribución de la UHU a la economía provincial	71
6.2. Condicionantes presupuestarios	74
6.3. Las infraestructuras	76

PARTE III: OFERTA A LA SOCIEDAD ¿QUE HACEMOS?	81
7. OFERTA UNIVERSITARIA	83
7.1. Grados	83
7.2. Másteres	86
7.3. Programas de Doctorado	88
7.4. Formación permanente y título propios	90
8. CONOCIMIENTO E INVESTIGACIÓN	93
8.1. Grupos de investigación	93
8.2. Centros de investigación	97
8.3. Unidades asociadas al CSIC	98
8.4. Campus de excelencia investigadora	98
8.5. Proyectos de investigación	100
8.6. Doctorado	105
8.7. Sexenios	106
9. TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO	109
9.1. Empresas de base tecnológica	109
9.2. Patentes	111
9.3. Portal de la Transparencia	111
10. ÁMBITO SOCIAL Y CULTURAL	115
10.1. Servicio de actividades deportivas	115
10.2. Aula de la experiencia	117
10.3. Prácticas en empresas	118
10.4. Empleabilidad e inserción laboral	119
PARTE IV: DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIAS ¿CÓMO LO HACEMOS?	125
11. DIAGNÓSTICO EJECUTIVO	127
11.1. Debilidades	128
11.2. Amenazas	129
11.3. Fortalezas	130
11.4. Oportunidades	131

12. GOBERNANZA, ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO	135
12.1. Organigrama	135
12.2. Gobernanza, talante y responsabilidades	137
12.3. Liderazgo	138
PARTE V: UNA AGENDA 2030 PARA LA UNIVERSIDAD DE HUELVA	141
13. EJES, LÍNEAS Y ACTUACIONES ESTRATÉGICAS	143
13.1. Ejes estratégicos	144
13.2. Líneas estratégicas	145
13.3. Actuaciones estratégicas	146
14. LA AGENDA 2030 Y LA CALIDAD	159
14.1. La construcción de la Agenda 2030	159
14.2. Vínculo del Plan con los ODS	160
14.3. Articulación del Plan con EFQM	164
14.4. Análisis triangular: vinculación de la Agenda 2030 con ODS y EFQM	167
15. SEGUIMIENTO DE LA AGENDA Y EL PLAN ESTRATÉGICO	171
15.1. Indicadores, responsables y cronograma	171
15.2. Objetivos y retos prioritarios	172
BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES CONSULTADAS	175





1. PRESENTACIÓN

- 1.1. Prólogo
- 1.2. Preámbulo
- 1.3. Entorno
- 1.4. Misión, visión y valores. El propósito. ¿Por qué lo hacemos?

2. METODOLOGÍA

- 2.1. El círculo dorado de Simón Sinek
- 2.2. El modelo EFQM del Club de Excelencia
- 2.3. Objetivos de Desarrollo Sostenible
- 2.4. Estructuras de gobierno y participación. Talleres de trabajo y Mesa de Concertación
- 2.5. Ecosistema de la Universidad de Huelva y fases de la Planificación Estratégica

PARTE

I

Introducción El propósito



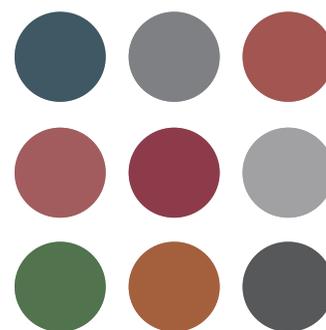
UNIVERSITY OF CALIFORNIA

NOT FROM
NEW YORK
LOS ANGELES
CA

MAN
MATIC

1. PRESENTACIÓN

- 1.1. Prólogo
- 1.2. Preámbulo
- 1.3. Entorno
- 1.4. Misión, visión y valores. El propósito. ¿Por qué lo hacemos?



1. PRESENTACIÓN

Empezar con el porqué es solo el principio. Queda trabajo por hacer antes de que una persona o una organización se gane el derecho o adquiera la capacidad para motivar.

(Sinek, S., 2018, pag. 83)

1.1. Prólogo

El Plan Estratégico de la Universidad de Huelva 2025 abre un nuevo horizonte. Se ha concebido como un camino sistémico hacia la Agenda 2030 y una reflexión sobre qué Universidad queremos y qué Universidad construimos. El ecosistema universitaria se inserta en una provincia geodiversa de ciudades, pueblos y aldeas que encierran costumbres y tradiciones milenarias, la Universidad de Huelva es una universidad con las dimensiones adecuadas para la docencia e investigación.

La Universidad de Huelva está adaptada al nuevo Espacio Europeo de Educación Superior, cuenta con más de 10.000 alumnos, alrededor de 900 profesores y en torno a 500 personas de Administración y Servicios. En este nicho de “formar y activar a las personas en la creatividad y la innovación para mejorar el entorno y el mundo” se ha definido como el propósito de la Universidad, porque se inserta en una sociedad a la que sirve y ayuda en su desarrollo.

La defensa de la democracia, de los derechos humanos... y del desarrollo sostenible son objetivos de la Universidad de Huelva, pero no es una tarea fácil porque hoy los procesos, volátiles, inciertos, complejos y ambiguos -VICA- requieren liderazgo, estructuras de gobierno y de participación que coordinen diferentes acciones de forma sistemática. En este contexto, la Planificación Estratégica busca estabilidad, claridad, certidumbre y precisión para marcar el rumbo hacia el 2025, evitando quedar a merced de los avatares y coyunturas.

La planificación estratégica es un instrumento de desarrollo para ganar, consolidar o alcanzar la competitividad requerida, en un contexto marcado por la posverdad, la globalización, las tecnologías disruptivas y la necesidad de dar respuesta a muchos interrogantes de la deconstrucción social.

El planteamiento y realización de esta Planificación Estratégica viene a incorporar los ODS y sus metas como propósito, en una concepción ecosistémica, basándose en criterios de calidad y excelencia para acompañar a la comunidad universitaria en su apasionante trabajo de mejorar el mundo en que vivimos. Pero esta Planificación Estratégica huye del algoritmo porque en su trazado ha comprendido que los procesos humanos pasan por lo que Simón Sinek llama Circulo Dorado y por la motivación, iniciando una Planificación Estratégica que pone la dignidad, la igualdad y la inclusión de las personas en el centro de su quehacer.

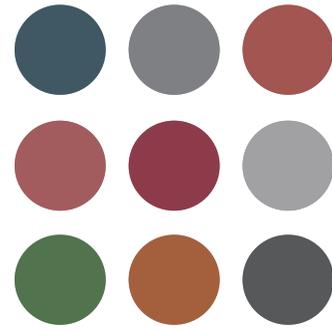
María Antonia Peña Guerrero
Rectora de la UHU



Universidad
de Huelva

JOSÉ ISIDORO M





1.2. Preámbulo

Pensar la Planificación Estratégica de la Universidad desde una mirada sistémica conduce a reflexionar sobre a la Comunidad Universitaria que queremos y construimos, en una tarea que la fortalece y la hace más resiliente en un entorno cambiante.

La planificación tradicional en la universidad ha solido dibujar un futuro simple como mera proyección del presente, muchas veces adornada por algoritmos imposibles. Sin embargo, la planificación sistémica se abre a la complejidad del hombre y permite abordar errores, aprender, conocer, crear y disfrutar.

El paradigma de complejidad impulsa a la universidad a gestionar constantemente “la tensión permanente entre la aspiración de un saber no parcelado, no dividido, no reduccionista y el reconocimiento de lo inacabado e incompleto de todo conocimiento” (Morin, 1994). Esta concepción ve el todo como mayor que la suma de las partes.

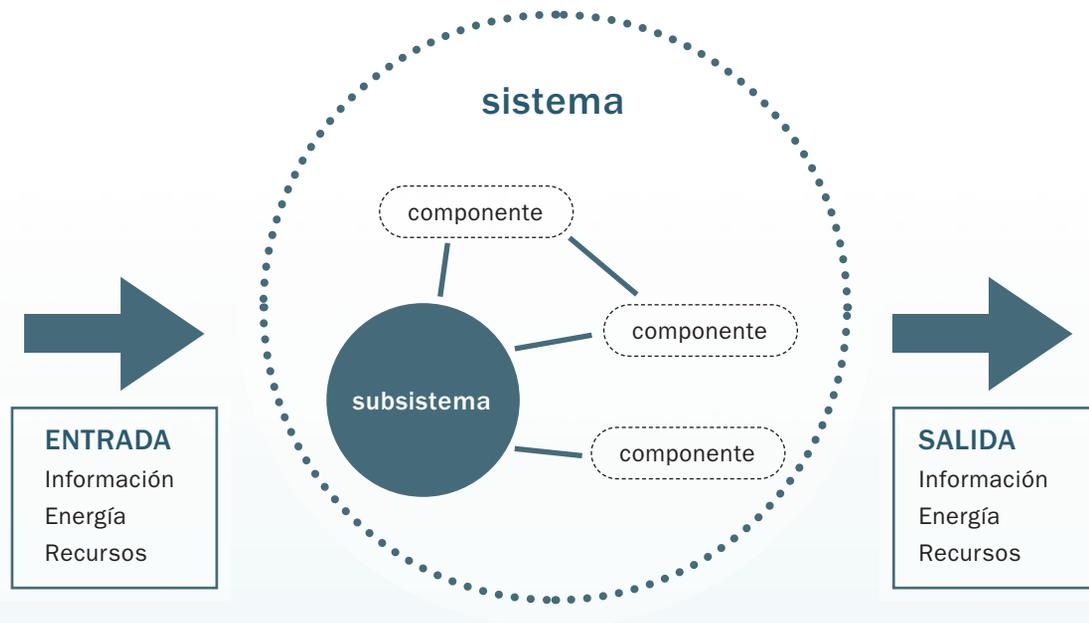
En los últimos tiempos se ha ido imponiendo, como idea fuerza, la necesidad de impulsar la innovación como pieza clave de las políticas de investigación y desarrollo. De otra parte, la llamada política de hélices permite identificar los actores del desarrollo y los cambios en un sistema dinámico e inestable. Una alianza virtuosa, comprometida y participativa, entre la universidad, la empresa, la sociedad civil y el gobierno puede tener como argamasa los ODS.

El enfoque de la quintuple hélice puede verse como actual motor y fuente de energía colaborativa para la innovación. En la metáfora destaca la universidad como fuente de innovación. La continuidad y acumulación del conocimiento le confiere a las universidades una ventaja comparativa evidente. La teoría de las hélices ofrece la herramienta y la excusa para que, desde la Planificación Estratégica de la Universidad de Huelva, se emprendan acciones encaminadas a potenciar la economía del conocimiento en la provincia.

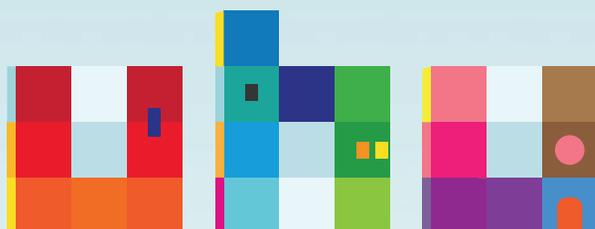
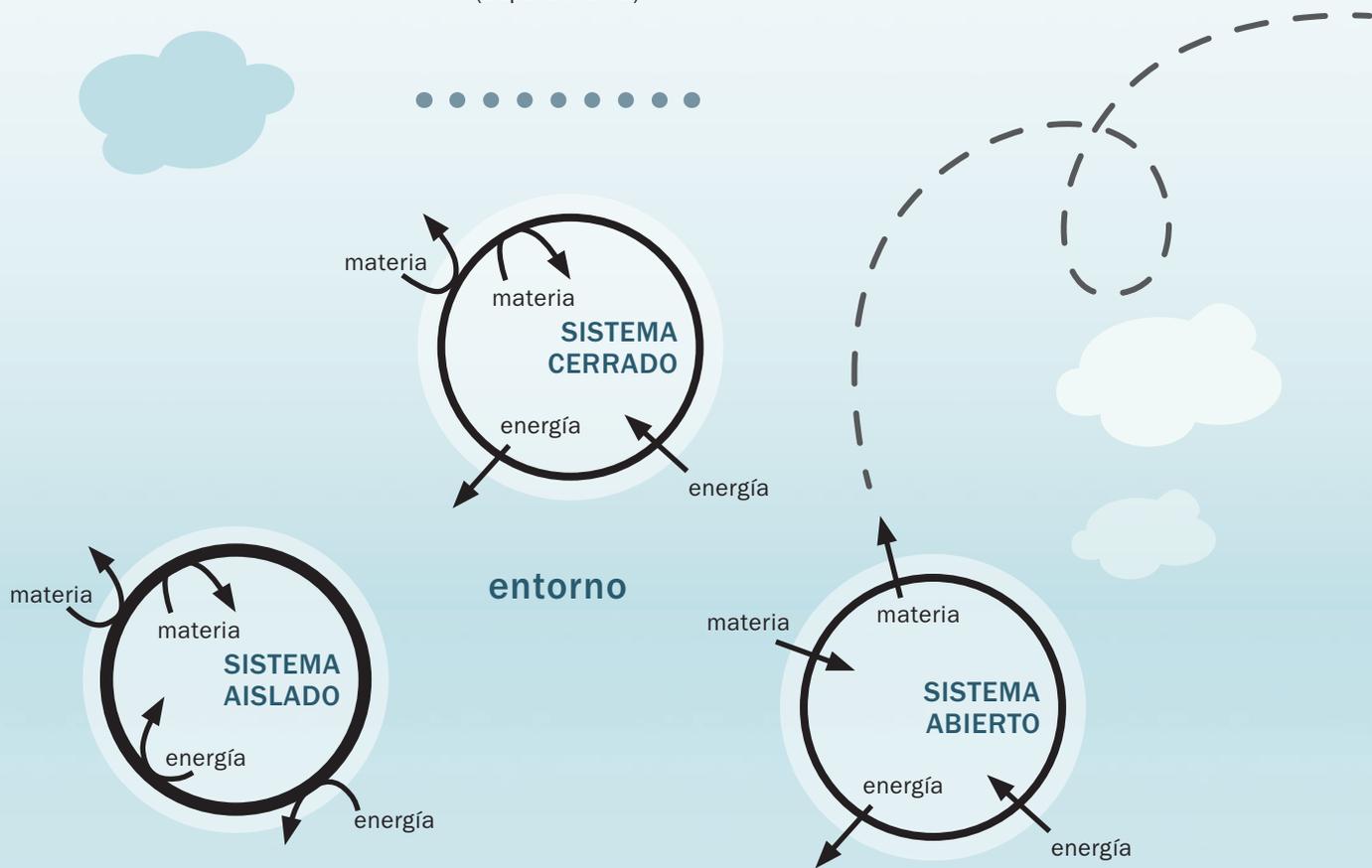
Efectivamente, uniendo las hélices con la teoría de creatividad, la universidad en la provincia de Huelva puede identificarse como la clase creativa, entendida en los términos que definió Richard Florida (2009), portadora de tres conceptos fuerza: el talento, la tecnología y la tolerancia. Un replanteamiento del modelo de Florida permite constatar la vitalidad y continuidad de esta clase creativa y la necesidad de dotarla de un nicho ecológico adecuado a sus aspiraciones.

Pero, la quintuple hélice no surge espontáneamente. La Universidad importa a las instituciones, a las empresas y a la sociedad civil y, en sus lugares de encuentro, se observa la Universidad como un ecosistema en el sentido que definió Bertalanffy (1989).

El sistema universitario es abierto, con entradas y salidas al entorno que le brindan retroalimentación. De esta forma, la observación del sistema permite que el futuro no quede al azar, la planificación estratégica es un instrumento de exploración y desarrollo para ganar, consolidar o alcanzar la



ambiente externo
(supersistema)





competitividad requerida, en un contexto marcado por la posverdad, la globalización, las tecnologías disruptivas y la necesidad de dar respuesta a muchos interrogantes de la deconstrucción social.

El Plan Estratégico Horizonte 2025 presenta una estructura y organización sistémica, con 5 partes y 15 capítulos. En la parte primera, de **Introducción y Propósito** se expone la metodología y construye el propósito. En la segunda se analiza el **Sistema de la Universidad de Huelva**, con sus principales componentes, estudiantes, trabajadores, agentes externos y la economía e infraestructuras. La tercera parte muestra la **Oferta a la Sociedad de la UHU**, lo **¿Qué Hacemos?**, en la docencia, en la investigación y en la transferencia y la cultura. En la parte cuarta se realiza un **Diagnóstico y Estrategias, ¿Cómo lo Hacemos?**, cómo nos enfrentamos y cómo se gobierna. La parte quinta, una **Agenda 2030 para la Universidad de Huelva** ofrece la mecánica de la construcción de la Agenda y su articulación con la calidad y el Plan Estratégico Horizonte 2025.

La Planificación Estratégica, sistémica pretende hacer frente a las tareas del futuro, comprender el nicho ecológico de la Universidad de Huelva y acompañar a la comunidad universitaria en el apasionante trabajo de mejorar su entorno y el mundo en que vivimos. La Planificación Estratégica pone la dignidad y la igualdad de las personas en el centro y, al ser ambiciosa, requiere de la participación de tod@s y todos. Con estos planteamientos, la Planificación Estratégica de la Universidad de Huelva se ha esforzado en definir el propósito, perfilar el ecosistema, detectar virtudes y defectos y proponer una Agenda 2030 de acción.

Juan Antonio Márquez Domínguez
Vicerrector de Coordinación y Agenda 2030

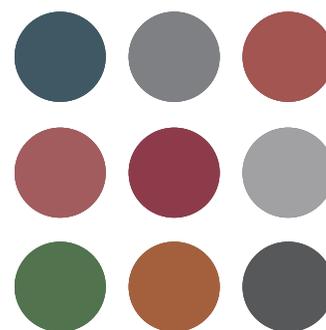


uhu.es
Universidad de Huelva

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE







1.3. Entorno

La Universidad de Huelva tiene su origen en el Colegio Universitario de La Rábida y en la Escuela de Magisterio de Huelva. Ya en 1983 estos centros fueron integrados académica y económicamente en la Universidad de Sevilla. Sin embargo, la ciudadanía demandaba una universidad propia en la provincia de Huelva. Tras años de intentos, una huelga general en la provincia, el 3 de marzo de 1988, culminó con una concentración multitudinaria en la Plaza de las Monjas. Huelva manifestó el deseo de impulsar su universidad con la creación de 3 facultades: Geografía e Historia, Derecho y Ciencias Empresariales.

Mediante Ley, el 1 de julio de 1993 se creó la Universidad de Huelva. Este logro fue en gran parte debido a la implicación de la sociedad en su creación y ello le ha marcado y exigido una fuerte conexión con su entorno. La Universidad de Huelva ha tenido un fuerte impacto económico y social, reteniendo talento e incidiendo en la dinamización de infraestructura y cultura.

Hoy somos una Universidad adaptada al Espacio Europeo de Educación Superior, con más de 10.000 estudiantes, alrededor de 900 profesores y en torno a 500 Personas de Administración y Servicios. Esto la convierte en una universidad mediana que, en sus 30 años ha sido capaz de construir y ofrecer a la sociedad una institución moderna y eficiente, con valores vinculados claramente a la responsabilidad social territorial. Nuestros fines, objetivos y valores principales, se recogen en el

ARTÍCULO 2.1 DE LOS VIGENTES ESTATUTOS

“A la Universidad de Huelva como institución pública al servicio de la sociedad, corresponde la prestación del servicio público de la educación superior, mediante el estudio, la docencia, la investigación y la transferencia de conocimiento a la sociedad. La Universidad de Huelva habrá de promover la formación integral de sus miembros, de acuerdo con los principios o los valores de libertad, justicia, igualdad y pluralismo, como garantes del pensamiento y la investigación libres y críticos, sirviendo al objeto de promover el pleno desarrollo de la personalidad humana en el respeto a los principios democráticos de convivencia y a los derechos y libertades fundamentales. La Universidad de Huelva persigue ser un instrumento eficaz de transformación y progreso social y estar al servicio del desarrollo intelectual y material de los pueblos, de la defensa del medio ambiente y de la paz”.

Para la docencia en estudios oficiales, se cuenta con 9 Centros docentes, 8 facultades y 1 Escuela Superior, casi todos (7) ubicados en el Campus del Carmen y con una Escuela de Doctorado. Para la investigación, contamos con 9 Centros de Investigación.



La Universidad de Huelva se encuentra en un lugar privilegiado por su situación y clima, donde la provincia de Huelva es un regalo de la naturaleza modelado por diversas culturas que la han convertido en un espacio geográfico único. En este marco, en la ciudad de Huelva, luminosa y grata para vivir con una alta calidad de vida, se encuentra la Universidad de Huelva, una universidad con las dimensiones adecuadas para la docencia e investigación. Sin embargo, estar en una zona de confort, no asegura el desarrollo ni la resolución de algunos problemas de calado de tipo ambiental o articulación territorial. A la provincia le falta despegar y en esta tarea motivadora está empeñada la Universidad de Huelva.

Como Universidad, actualmente debemos enfrentar procesos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos -VICA-, donde es necesario estructuras de gobierno y de participación que coordinen diferentes acciones para marcar el rumbo de una visión y un propósito compartidos, tendentes a alcanzar la estabilidad, la certidumbre, la claridad y la precisión. Nos movemos en un mundo muy competitivo, donde otras universidades son nuestras aliadas; pero al mismo tiempo, son nuestra principal competencia a la hora de captar y retener estudiantes.

Es importante entender el entorno que nos rodea para la puesta en contexto de toda la información que después se va a ofrecer en los el diagnóstico. Con los estudios realizados por el equipo de Dirección Estratégica para la implementación del nuevo modelo EFQM y la integración de los ODS de la Agenda 2030, en el Plan Estratégico ha sido necesario identificar este entorno o ecosistema en el que actuamos como organización. Gráficamente sería el siguiente:

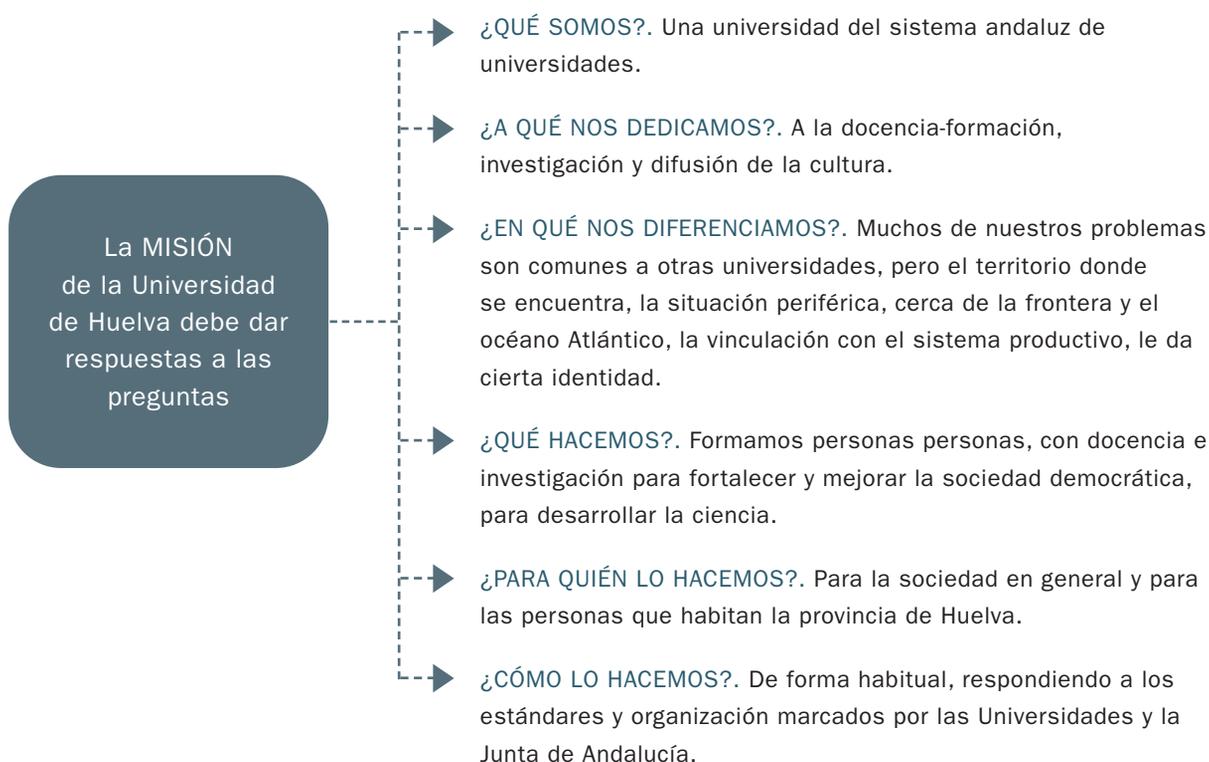




1.4. Misión, visión y valores. El propósito.

¿Por qué lo hacemos?

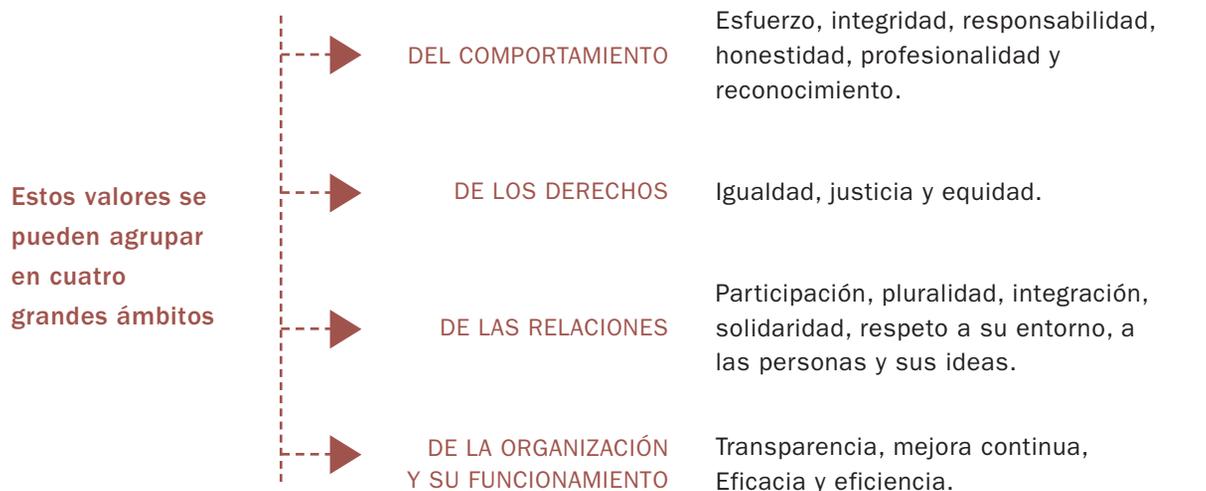
El propósito constituye la razón de ser de una institución. Va más allá de la Misión, la Visión y los valores, ya expuestos en el Plan Horizonte 2021. El Propósito de la UHU, los consolida y quiere implicar a tod@s los grupos de interés para crear un entorno y un mundo mejor.



CON ESTOS ANTECEDENTES, LA MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE HUELVA SE DEFINIÓ COMO

Una institución pública de educación superior dedicada a la generación y transferencia del conocimiento y a la formación integral de las personas. Su identidad puede encontrarse en un entorno geográfico lleno de recursos naturales y culturales, que marcan una ventaja competitiva en los sectores vinculados a la agricultura, la industria y el turismo.





UNA INTERPRETACIÓN MÁS AMPLIA IDENTIFICA LOS VALORES DE LA UNIVERSIDAD DE HUELVA CON

la comprensión, el compromiso y la responsabilidad social corporativa. Esto es un comportamiento responsable y proactivo al interior y exterior de la institución, con la comunidad de trabajadores, con la sociedad y el medio ambiente.

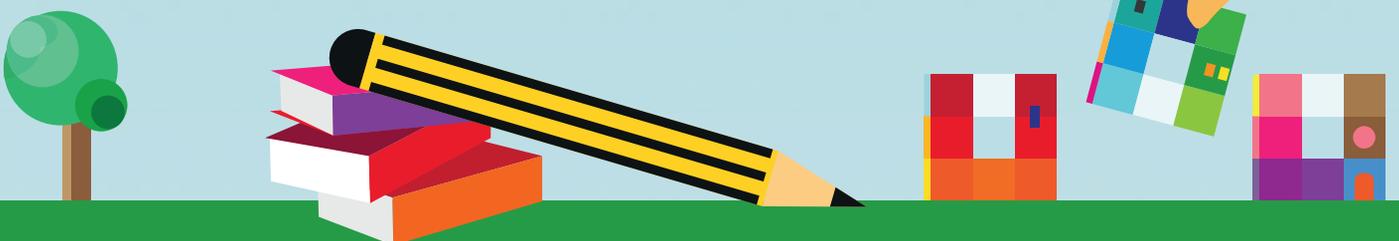


En este contexto, la Universidad de Huelva es actora de su Responsabilidad Social Corporativa y tiende a una Responsabilidad Social Territorial, siendo inclusiva y proyectándose en su entorno de una forma rotunda en aspectos culturales, sociales y económicos de la provincia de Huelva. La percepción del “enraizamiento” de la Universidad de Huelva como motor de desarrollo y transformación de la provincia de Huelva es un hecho evidente.

“Las grandes empresas alcanzan su grandeza porque las personas que la integran se sienten protegidas” (Sinek, 2018;124). El propósito de la Universidad de Huelva es su porqué, pero solo es el principio. *Porqué* es un sustantivo que indica causa, fundamento o motivo. “Cuando un porqué es claro, aquellos que comparten dicha creencia se sentirán atraídos hacia ella y puede que deseen contribuir a darle vida. Si esa creencia es ampliada, puede tener capacidad para aglutinar a todavía más creyentes que levanten sus manos y proclamen quiero contribuir. Con un grupo de creyentes congregándose a una finalidad, causa o creencia común, pueden suceder cosas extraordinarias...” (Sinek, 2018; 159).

EL PORQUÉ

ayuda a trabajar ya que forma parte de algo más grande que la labor que se realiza. El mero hecho de tener un sentido del por qué cambia por completo la perspectiva del trabajo.





Desde este convencimiento, la comunidad universitaria buscó y encontró el propósito de la Universidad de Huelva, que fue definido en los siguientes términos:
Formar y activar a las personas en la creatividad y la investigación, para mejorar su entorno y el mundo.



Email dirigido a la comunidad Universitaria 10-02-2023

Asunto Tu secreto

Estimad@

Enhorabuena, porque formas parte de algo más grande que la labor que realizas. Tu compromiso se inserta en el porqué de la Universidad de Huelva y cambia por completo la perspectiva de tu trabajo. Formas parte de un ecosistema, donde todos nos debemos cuidar para asegurar la formación y activación de las personas.

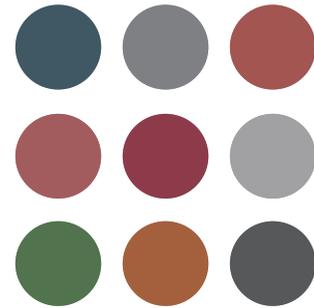
Un cordial saludo,

Vicerrector de Coordinación y Agenda 2030



2. METODOLOGÍA

- 2.1. El círculo dorado de Simón Sinek
- 2.2. El modelo EFQM del Club de Excelencia
- 2.3. Objetivos de Desarrollo Sostenible
- 2.4. Estructuras de gobierno y participación. Talleres de trabajo y Mesa de Concertación
- 2.5. Ecosistema de la Universidad de Huelva y fases de la Planificación Estratégica



2. METODOLOGÍA

2.1. El círculo dorado de Simón Sinek

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

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

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



©2015 Simon Sinek, Inc.

El Círculo de Oro de Simon Sinek

POR QUÉ - EL PROPÓSITO
¿En qué crees? ¿Cuál es tu causa?

CÓMO - EL PROCESO
Acciones específicas que hacen cumplir tu propósito

QUÉ - EL RESULTADO
El resultado de tu PORQUÉ. Lo que haces. "Tu evidencia"

Usualmente comunicamos **QUÉ** es lo que hacemos. Después **CÓMO** lo hacemos y pocas veces reconocemos y decimos **POR QUÉ** lo hacemos. Nuestra comunicación y nuestras acciones deben empezar con un **¿por qué?**



Con la planificación se ganará y alcanzará la competitividad requerida en un contexto marcado por la globalización, los compromisos de sostenibilidad y la necesidad de dar respuesta a las demandas de formación, investigación, impulso y liderazgos territoriales.

En este contexto, Simón Sinek (2018) analizó importantes compañías y empresas del mundo y concluyó que una de las razones para su éxito fue la definición de su propósito, hecho que incide en el cerebro límbico y motiva y da coherencia a los grupos de interés. El propósito es el corazón que invita a la acción.

2.2. El modelo EFQM del Club de Excelencia

La Universidad de Huelva decidió en 2021 formar parte del Club Excelencia en Gestión en una apuesta por la calidad, la innovación y el futuro sostenible. Esta aspiración es fundamental para la transformación y eje de nuestra planificación estratégica, instrumento actual de gestión. Ello permitirá una búsqueda de la certificación internacional, basada en el modelo de la Fundación Europea para la Calidad -EFQM-, donde la clave reside en las personas, en los grupos de interés.

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

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

Serán revisados y diseñados nuevos ejes, líneas y acciones estratégicas, relacionándolos con los objetivos de desarrollo sostenible, la Agenda 2030 y el Modelo EFQM.

Desde la Planificación Estratégica Horizonte 2025 se espera construir una universidad mejor, comprometida con la provincia de Huelva, con la Agenda 2030 y con la activación de la transformación social.

La naturaleza estratégica del modelo EFQM, combinada con su foco en el funcionamiento operativo y su orientación a resultados, la convierten en el marco de referencia ideal para comprobar la consistencia y el alineamiento de las metas en el futuro de la organización.

El Modelo EFQM es un marco reconocido mundialmente que ayuda a las organizaciones a gestionar el cambio y mejorar su rendimiento. Dotar a la organización de un marco de creatividad, innovación y pensamiento disruptivo resulta esencial para incrementar su valor y mejorar sus niveles de rendimiento. Se caracteriza por centrarse mucho más en el futuro de la organización y mirar menos a los logros del pasado y supondrá un reto, pero también una gran oportunidad para las organizaciones.

El Modelo EFQM 2020 es el faro que nos permite alumbrar el futuro y transformarnos con éxito. Consta de tres bloques (Dirección, Ejecución y Resultados), siete criterios (Propósito, Cultura, Grupos de Interés, Valor Sostenible, Gestión, Percepción y Rendimiento) y 23 subcriterios que permiten a la organización que los implemente crear valor sostenible y continuado a lo largo del tiempo. Estos siete criterios abarcan la dirección (dos criterios), la ejecución (tres criterios) y los resultados (dos criterios).



UNIVERSIDAD DE HUELVA

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

Socio desde el 20 de abril de 2020

Alberto Durán
Presidente

Ignacio Babé
Secretario General

Compartiendo y mejorando juntos



EFQM 2020



1. **PROPÓSITO, VISIÓN Y ESTRATEGIA.** Una organización sobresaliente se define por un propósito que inspira, una visión que es aspiracional y una estrategia que se lleva a cabo.
2. **CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO.** La cultura organizacional es la colección específica de valores y normas que comparten las personas y los grupos dentro de una organización, que influyen, con el tiempo, la forma en que se comportan entre sí y con las partes interesadas claves fuera de la organización. Por su parte, el liderazgo se relaciona con la organización como un todo, en lugar de una persona o equipo que dirige desde la cima.
3. **IMPLICAR A LOS GRUPOS DE INTERÉS.** Debemos construir relaciones sostenibles y duraderas con los clientes y con todos aquellos grupos de interés (inversores, proveedores, partners...)
4. **CREAR VALOR SOSTENIBLE.** Debemos ser cuidadosos a la hora de crear un valor sostenible de la universidad, a la vez que debemos saber comunicarlo adecuadamente a nuestros grupos de interés.
5. **GESTIONAR EL FUNCIONAMIENTO Y LA TRANSFORMACIÓN.** La gestión de los activos y los recursos de la universidad debe estar enfocada a la creación de un valor sostenible en el tiempo. Es por ello por lo que se debe tener un enfoque de cara al futuro, aprovechando la tecnología y la innovación.
6. **PERCEPCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS.** Debemos medir en la medida de lo posible el impacto de nuestro valor en nuestros grupos de interés, así como saber si la comunicación ha llegado a estos de forma correcta.
7. **RENDIMIENTO ESTRATÉGICO Y OPERATIVO.** Medición de resultados para poder observar qué debemos mejorar en la organización de cara al futuro.

Con ello, se pretende: A) Diseñar e impulsar una gestión del cambio liderada por las personas y basada en la transformación de la universidad de acuerdo con la filosofía del modelo EFQM. B) Soñar y hacer realidad una universidad en un mundo mejor y más sostenible y C) Construir nuestra cultura y un futuro con valores que permitan afrontar los avatares del entorno con ilusión y con éxito.



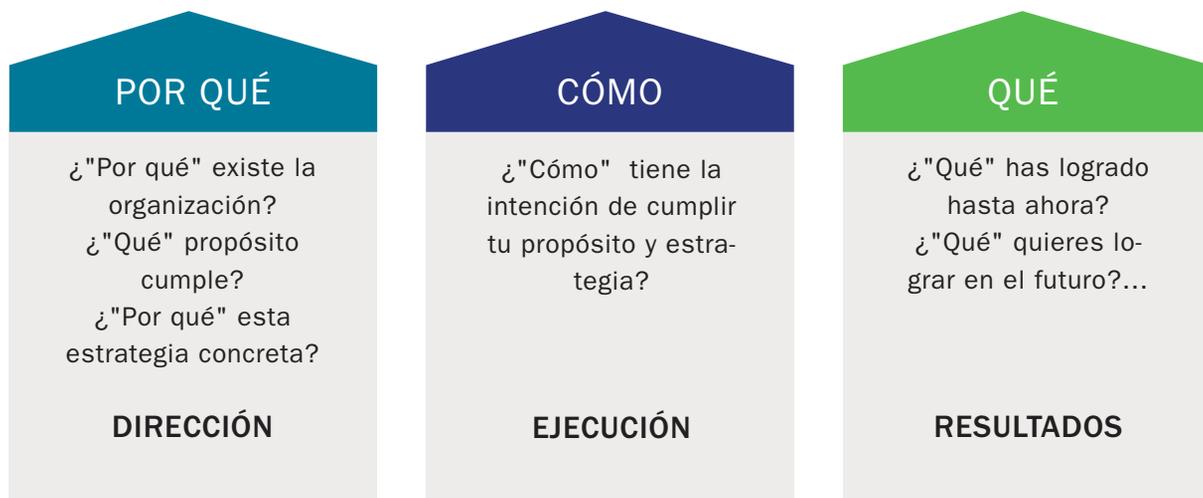
MODELO EFQM. SÍNTESIS EJECUTIVA Y PLAN DE ACCIÓN PARA ENFRENTAR LA MATRIZ REDER

Nº	CRITERIOS Y SUBCRITERIOS
DIRECCIÓN: 1. PROPÓSITO, VISIÓN Y ESTRATEGIA.	
1	1.1. Definir el propósito, la misión y la visión.
2	1.2. Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés.
3	1.3. Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos
4	1.4. Desarrollar la estrategia.
5	1.5. Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno
DIRECCIÓN: 2. CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO. DIRECCIÓN	
6	2.1. Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores.
7	2.2. Crear las condiciones para hacer realidad el cambio
8	2.3. Estimular la creatividad y la innovación.
9	2.4. Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia
EJECUCIÓN: 3. IMPLICAR A LOS GRUPOS DE INTERÉS.	
10	3.1. Clientes: Construir relaciones sostenibles
11	3.2. Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento
12	3.3. Inversores y reguladores: Asegurar y mantener su apoyo continuo.
13	3.4. Sociedad: Contribuir a su desarrollo, bienestar y prosperidad
14	3.5. Partners y proveedores: Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible
EJECUCIÓN: 4. CREAR VALOR SOSTENIBLE	
15	4.1. Diseñar la propuesta de valor y cómo crearla
16	4.2. Comunicar y vender la propuesta de valor.
17	4.3. Producir y entregar la propuesta de valor.
18	4.4. Diseñar e implantar un modelo de experiencia global
EJECUCIÓN: 5. GESTIONAR EL FUNCIONAMIENTO Y LA TRANSFORMACIÓN	
19	5.1. Gestionar el funcionamiento y el riesgo.
20	5.2. Transformar la organización para el futuro
21	5.3. Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología
22	5.4. Aprovechar los datos, la información y el conocimiento
23	5.5. Gestionar los activos y recursos
-	RESULTADOS: 6. PERCEPCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS
	Creación de valor sostenible Gestión del funcionamiento y la transformación.
-	RESULTADOS: 7. RENDIMIENTO ESTRATÉGICO Y OPERATIVO
	Logros alcanzados en la consecución del propósito y la creación de valor sostenible, Rendimiento financiero, Satisfacción de las expectativas de los grupos de interés clave, Consecución de los objetivos estratégicos y Logros en la gestión del funcionamiento. Logros en la gestión de la transformación. Mediciones predictivas para el futuro de la organización
-	HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO EFQM: REDER Aplicación de la metodología REDER a Dirección, Ejecución y Resultados. Puntuar matrices REDER



Asumiendo toda la experiencia anterior en planificación estratégica, del desarrollo y también del seguimiento del Plan Estratégico Horizonte 2021, de los compromisos de la Agenda 2030 y de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), este nuevo Plan Estratégico Horizonte 2025, orientado al modelo EFQM, nos guiará en la transformación, en nuestra proyección hacia el futuro, e incorporará una visión más completa, integral y real para fortalecerse en el pensamiento disruptivo, el liderazgo y el refuerzo de nuestras estructuras internas, de dirección y de gestión.

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

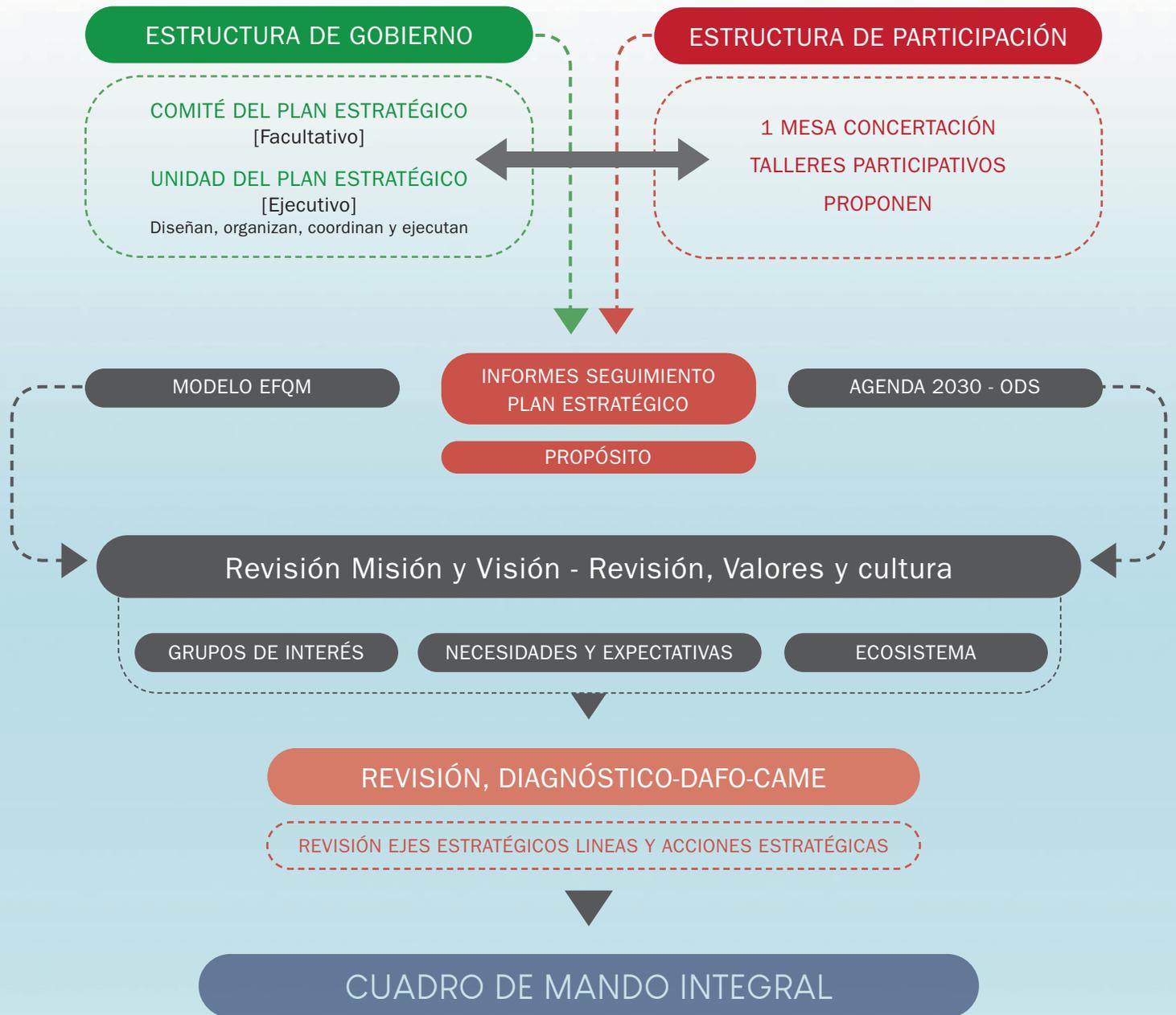


En la línea del Plan Estratégico anterior, esta planificación no será estanca, no debe aparecer cerrada temporalmente, sino que, por la misma naturaleza y la dinámica de los procesos humanos y económicos que en ella acontecen, debe plantearse como de horizontes temporales abiertos. Ello supone realizar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

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

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

Fundamentos Metodológicos Plan Estratégico de la Universidad de Huelva. Horizonte 2025





2.3. Objetivos de Desarrollo Sostenible

La Universidad de Huelva se hace corresponsable del papel que las universidades pueden desempeñar en la implementación de la Agenda 2030 y en la consecución de las metas de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Las universidades son clave en los retos mundiales, no sólo incorporando los ODS en su gobernanza y en su actividad docente e investigadora, sino también por ser uno de los agentes de cambio social más influyentes a través de las personas que se forman en su seno.

La capacidad individual de transformación social de cada egresado o egresada depende de los valores, actitudes y motivaciones con los que se ha educado. Por tanto, el compromiso de la Universidad de Huelva con la sensibilización hacia los problemas que se identifican en los ODS se hace tangible en todas sus actividades educativas formales, pero también en las no formales, en los eventos, campañas y en todo tipo de herramientas más o menos directas, que favorecen y refuerzan la filosofía de la corresponsabilidad con la que se definieron los 17 objetivos en septiembre de 2015.

Más allá de todo eso, está el compromiso de la Universidad con su propia responsabilidad social como institución, y por eso sigue mejorando la implementación de la Agenda 2030 en su propia gestión y gobierno. De esta forma, tiene en cuenta los ODS en su planificación, en la calidad del empleo que se genera, en cómo se administran las finanzas, en cómo y qué servicios universitarios se proveen, en la gestión de las instalaciones propias, las compras, la gestión de las personas y el clima laboral, la gestión académica, etc.

Este camino hacia la sostenibilidad, que la Universidad de Huelva comenzó a andar con encomienda directa de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE) en 2018, engloba los siguientes compromisos:

- La incorporación de manera transversal de los principios, valores y Objetivos del Desarrollo Sostenible a la misión, las políticas y las actividades de las universidades y de la CRUE.
- La inclusión de competencias relacionadas con un desarrollo sostenible e inclusivo, necesarias para la construcción de una ciudadanía global, en la formación de estudiantes, personal docente e investigador y personal de administración y servicios.
- La generación y la transferencia de un conocimiento comprometido con el desarrollo sostenible, incluyendo aquí también el conocimiento necesario para articular y dar seguimiento a la propia Agenda 2030.
- La capitalización de los espacios singulares que ofrecen las comunidades universitarias para la puesta en marcha de proyectos innovadores para abordar los retos de la Agenda 2030 a escala controlada.
- El fortalecimiento del vínculo de la universidad con otros agentes de la sociedad, desde administraciones públicas a actores sociales pasando por empresas y otros colectivos, aprovechando su experiencia en la creación y consolidación de alianzas a varios niveles, desde las redes internacionales de investigación y cooperación a la visibilización e inclusión de colectivos minoritarios.



- La articulación de un debate público y abierto en torno al Desarrollo Sostenible, la Agenda 2030 y su propia gobernanza en el contexto nacional e internacional.
- Reporte de informes acerca de los impactos de las universidades en términos de docencia, investigación y transferencia, alineándolos a cada uno de los ODS.

Cabe destacar, como un hito de 2022, que la Universidad de Huelva pasó ese año a formar parte del Comité Permanente de la CRUE por primera vez.

Con estos antecedentes, la planificación estratégica relaciona todas las actuaciones emprendidas con el logro de algunos o alguno de los ODS, así como con los criterios EFQM.

2.4. Estructuras de gobierno y participación. Talleres de trabajo y Mesa de Concertación

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

Para desarrollar el Plan Estratégico Horizonte 2025, se tuvieron en cuenta todos los grupos de interés, implicando al mayor número de personas e instituciones.

ESTRUCTURAS	CARÁCTER	DEPENDENCIA
A. Comité del plan estratégico	Institucional facultativo	Consejo de gobierno
B. Unidad del plan estratégico	Institucional técnico	Vicerrectorado de coordinación
C. Mesa de concertación	Participativo-colectivo	Independientes
D. Talleres de trabajo	Participativo-colectivo	Independientes
E. Encuestas y participación via www	Participativo-individual	Independientes

LAS FUNCIONES DEL COMITÉ DEL PLAN ESTRATÉGICO FUERON

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



EL COMITÉ DEL PLAN ESTRATÉGICO, DELEGADO DEL CONSEJO DE GOBIERNO, LO FORMARON 14 PERSONAS

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

LA UNIDAD DEL PLAN ESTRATÉGICO TIENE LAS SIGUIENTES FUNCIONES

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

SON MIEMBROS DE LA UNIDAD DEL PLAN ESTRATÉGICO

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

LA MESA DE CONCERTACIÓN TUVO LAS SIGUIENTES FUNCIONES

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



MIEMBROS DE LA MESA DE CONCERTACIÓN

(designados a propuesta de Vicerrector y, en su caso, solicitados por el Comité a los distintos estamentos universitarios y agentes externo, estuvo formado por 26 personas)

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

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

Los talleres se hicieron con convocatorias abiertas. En ellos participaron más de 270 personas. Se organizaron 9 talleres, uno por cada centro, otro en campus Cantero Cuadrado y uno final con el estudiantado. En total fueron 11 talleres a los que asistieron una media de 30 personas de los grupos de interés internos y externos.

Con las apreciaciones, directrices y matizaciones de los talleres de trabajo y de la Mesa de Concertación, la Unidad Estratégica elaboró el Plan Estratégico, que se expuso públicamente en la página web de la Universidad de Huelva y se recogieron propuestas realizadas por el público participante. Estas propuestas, junto a otras realizadas por redes sociales y otras vías, fueron evaluadas por la Mesa de Concertación, que decidió la forma de incorporación con su visión de transversalidad.

2.5. Ecosistema de la Universidad de Huelva y fases de la Planificación Estratégica

La universidad es un sistema complejo producto de la sociedad y, a la vez, productora de sociedad que afecta a su entorno y se adapta a él.

Un sistema, en definición de Bertalanfy (1968), es un conjunto de elementos que interactúan entre ellos. Un sistema tiene estructura (elementos), funciones (utilidad) y organización (flujos). Los sistemas pueden ser abiertos o cerrados, mecánicos, biológicos o territoriales. Ya José Luis San Pedro (1983), hablando del



desarrollo en su artículo sobre el reloj, el gato y Madagascar, definió las características de estos sistemas, identificando la sociedad con el sistema territorial abierto que no se puede montar ni desmontar.

Un sistema como el de la universidad de Huelva es abierto, se encuentra en permanente construcción y destrucción. Inacabado en su identidad. Pero su historia no es recuerdo de lo que fue, sino de cómo se ha llegado al presente para ganar el futuro.

Desde la perspectiva sistémica, se presupone la entropía y procesos disipativos que abren la posibilidad de la evolución a un estado superior. Los lugares de encuentro entre los elementos son espacios de siembra donde convergen todos los intereses que puedan incluirse en la universidad.

Desde este pensamiento, la universidad es un sistema vivo, con transformaciones y procesos; por ello, se debe denominar ecosistema, con entropía y metamorfosis. La entropía se abre al diálogo de la interdisciplinariedad, donde crece la novedad de un orden no estructurado.

Así, la universidad de Huelva, entendida como ecosistema, está en permanente crecimiento y transforma su entorno apuntando a la construcción de la ciudadanía responsable, que se abre al territorio para dialogar con conocimientos vivos, para alimentar a la misma universidad. En la universidad-ecosistema la capacidad de asombro y de producir novedad es la base del conocimiento y la emoción.

Comprender la universidad como más que la simple suma de las partes puede iluminar un ecosistema donde las interacciones entre los componentes y el contexto propician la evolución y la diversidad, adaptándose al medio, aprendiendo de las crisis y desarrollando estrategias. La inercia estructural de los puestos de trabajo ofrece gran resistencia al cambio; pero en las sociedad actual, deben tender a ser dependientes de los cambios y por tanto deben ser reciclables y flexibles para la construcción de múltiples futuros posibles.

El trabajo de los grupos de interés permitió dar a conocer y trazar el ecosistema de la Universidad de Huelva, que pretende ser innovador y tiene como finalidad el desarrollo de su entorno y el mundo.

A partir de aquí, se abodaron las siguientes fases:

FASE I. ORGANIZACIÓN Y LANZAMIENTO

Responsable: Comité del Plan Estratégico

Desarrollo Temporal: hasta septiembre-octubre 2021

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

1. La definición del PROPÓSITO.
2. La construcción del ECOSISTEMA.
3. La identificación de los GRUPOS DE INTERÉS internos y externos.
4. El diseño de cuestionarios y recogida de información de los grupos de interés.
5. El estudio de necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés para incorporar acciones en la planificación estratégica.

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



FASE II: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Responsables: Unidad del Plan Estratégico, Comité del Plan Estratégico

Desarrollo temporal: noviembre-diciembre 2021

En esta fase se revisó la actual Misión y Visión de la Universidad para alinearlas con el Propósito. Además, se revisaron los Valores que han de guiar nuestras acciones y las de todas las personas de la organización en su trabajo diario y que formarán parte de nuestra cultura. También se analizaron los datos obtenidos de los cuestionarios para la elaboración de informes, la opinión de los grupos de interés sobre nuestra gestión y se realizó un análisis más amplio, lo que nos permitió diseñar nuevas estrategias para satisfacer a estos grupos.

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

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

En este análisis se revisaron/estudiaron NUEVAS ESTRATEGIAS en Ejes, Líneas y Planes de acción enfocados al modelo EFQM para la consecución de:



LA SATISFACCIÓN DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS de nuestros grupos de interés, con especial atención a los grupos clave.

LA RELACIÓN Y ARMONIZACIÓN Y ENCAJE DE LOS IMPACTOS CON EL ENTORNO

- Entender el ecosistema
- Analizar las megatendencias, definiendo estrategias y retos

EL CAMBIO Y LA TRANSFORMACIÓN:

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

EL DESARROLLO DE LA CULTURA:

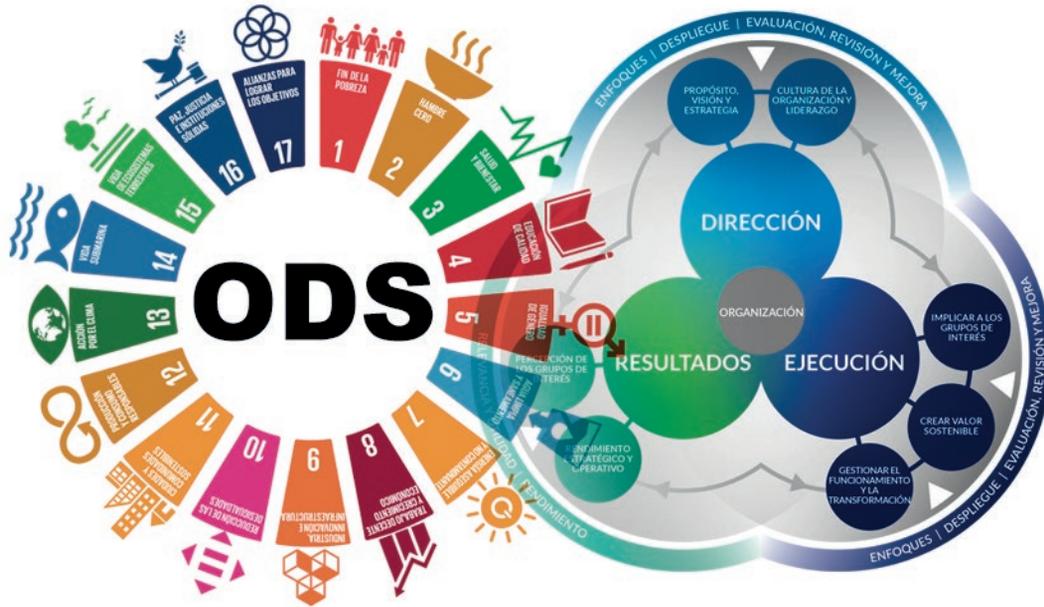
- Definir y revisar los valores, nuestra cultura como organización y extenderla a todas las personas
- Reforzar las conductas esperadas y celebrar los éxitos
- Crear un sistema de reconocimiento y retribución basados en los valores y la cultura
- Utilizar los canales de comunicación para difundir los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

LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS Y LA GESTIÓN DEL TALENTO:

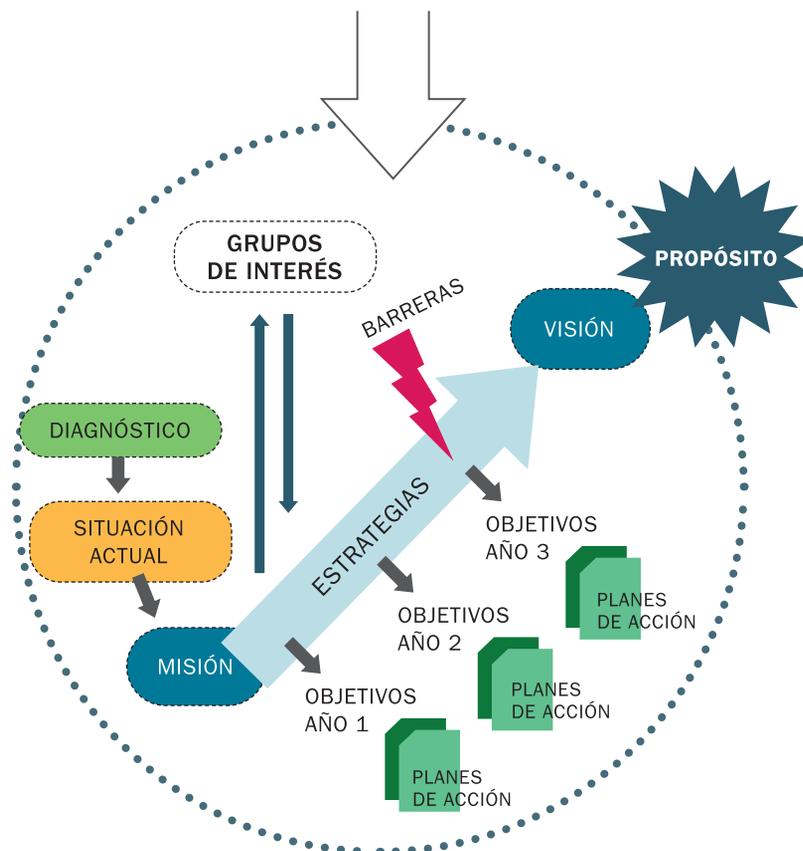
- Revisar la forma de reparto de los recursos económicos en los presupuestos anuales, incrementando partidas para conseguir los objetivos del modelo EFQM
- Diseñar e implementar un Plan para la Optimización de los Recursos Humanos y la gestión del Talento
- Revisar la estructura general y de puestos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



MODELO DE CAMBIO ESTRATÉGICO UHU



ODS – MODELO EFQM





FASE III: DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

Responsables: Comité del Plan Estratégico, Unidad del Plan Estratégico, Mesa de Concertación, Talleres
En esta fase se revisaron los Ejes, las Líneas y las Actuaciones estratégicas y se elaboró la propuesta de adaptación y orientación al modelo EFQM y a los ODS del Plan Estratégico 2025.

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

La Unidad del Plan Estratégico, revisó Ejes, Líneas y Actuaciones, incorporando Indicadores Verificables Objetivos necesarios para orientar el Plan Estratégico al Modelo EFQM y a los ODS. Con posterioridad, se abrieron espacios de participación (presenciales y virtuales) para fomentar el debate y opinar sobre el futuro de la Universidad.

En este sentido, la Mesa de Concertación y los Talleres representaron la participación de la comunidad universitaria y de los grupos de interés externos a través de diversas herramientas: cuestionarios, buzón de ideas, página web, reuniones informativas, entre otros. En estas reuniones, la Mesa de Concertación unificó las propuestas realizadas en los talleres y elevó sus conclusiones a la Unidad del Plan Estratégico.

La Unidad del Plan Estratégico tuvo en cuenta las propuestas anteriores y redactó el borrador del Plan Estratégico horizonte 2025, que fue expuesto públicamente y trasladado a los representantes institucionales y sociales, antes de elevarlo a los órganos de gobierno de la Universidad de Huelva para su aprobación final.

DESARROLLO TEMPORAL DE LA DEFINICIÓN ESTRATÉGICA:

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

FASE IV: IMPLANTACIÓN, DESARROLLO Y SEGUIMIENTO

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

Desarrollo temporal: mayo-octubre 2022.

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

Durante esta fase se llevaron a cabo las siguientes actividades:

Campañas de difusión a todos los grupos de interés del V Plan Estratégico Horizonte 2025 y del Propósito, Visión y Valores; que han de ser compartidos por todos los miembros de la comunidad universitaria y todas las personas que forman parte de la organización, principios para la base de nuestra cultura organizativa.

Priorización y planificación temporal: Cada uno de los planes de actuación identificados deberá tener definidos unos plazos, tanto de puesta en marcha y preparación como de desarrollo, para así conocer qué planes preceden a otros.

Desarrollo e implantación de nuevos planes de acción: cada plan de actuación deberá tener asignado uno o varios responsables encargados de impulsar y llevar a cabo los planes, cumpliendo con los objetivos estratégicos definidos. Para ello, se necesitará el apoyo de



FASE: II. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

ACTUACIONES/TAREAS: 2021/2022/MESES

	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Vigencia y Revisión de la Misión, Visión y Valores alineadas al Propósito																	
DAFO																	
CAME																	

FASE: III. DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

ACTUACIONES/TAREAS: 2021/2022/MESES

	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Revisión de Ejes y Objetivos Estratégicos																	
Definición de nuevas Líneas y Planes de actuación																	
Apertura de espacios de participación																	
Constitución de Mesa de Concertación y convocatoria de Talleres																	
Recopilación de propuestas y conclusiones de la Mesa																	
Unificación de documentos y propuestas por la Unidad del Plan Estratégico																	
Elaboración del borrador del Plan Estratégico																	
Información Pública																	
Aprobación del Plan Estratégico por los órganos de gobierno																	

FASE: IV. IMPLANTACIÓN, DESARROLLO Y SEGUIMIENTO

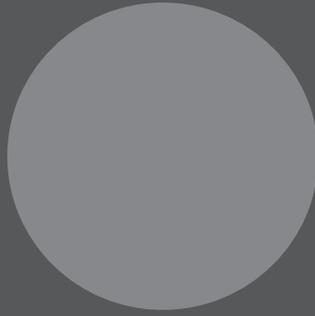
ACTUACIONES/TAREAS: 2021/2022/MESES

	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Campañas de difusión																	
Priorización y planificación temporal de nuevos planes EFQM																	
Desarrollo e implantación de nuevos planes EFQM (*)																	
Seguimiento del Plan Estratégico y solicitud de datos de los responsables																	
Cierre periodo de entrega de datos al Club de Excelencia para la evaluación																	
Proceso de Evaluación EFQM																	

(*) www.uhu.es/planificacion-estrategica/







3. ESTUDIANTADO

- 3.1. Datos generales
- 3.2. Estudiantes de nuevo ingreso
- 3.3. Resultados académicos y satisfacción con la actividad docente
- 3.4. Internacionalización de estudiantes

4. TRABAJADORES

- 4.1. Personal de administración y servicios
- 4.2. Personal docente e investigador
- 4.3. Otro Personal: personal contratado para la investigación

5. AGENTES EXTERNOS. CÁTEDRAS

- 5.1. Grupos de interés
- 5.2. Cátedras externas activas
- 5.3. Otras Cátedras Externas

6. ECONOMÍA E INFRAESTRUCTURAS

- 6.1. Estimación de la contribución de la UHU a la economía provincial
- 6.2. Condicionantes presupuestarios
- 6.3. Las infraestructuras

PARTE

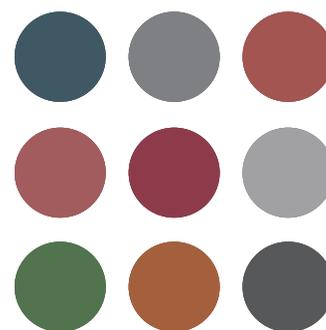
II

**Sistema
universitario**



3. ESTUDIANTADO

- 3.1. Datos generales
- 3.2. Estudiantes de nuevo ingreso
- 3.3. Resultados académicos y satisfacción con la actividad docente
- 3.4. Internacionalización de estudiantes



3. ESTUDIANTADO

Como ha quedado definido, el ecosistema de la universidad de Huelva es complejo, se inserta en una ciudad de tipo medio, con potentes actividades industriales y un entorno sobresaliente por su agricultura de vanguardia y turismo litoral. Analizar el ecosistema completo, por sus dimensiones, sale de las pretensiones del Plan Estratégico, por lo que en este trabajo se centrará en los grupos de interés más cercanos como son el alumnado, los trabajadores (Personal de Administración y Servicios, Profesorado) y agentes externos, junto con el sistema económico y las infraestructuras.

Una de las principales funciones de la universidad es la enseñanza; a pesar de ello, se evidencia como una dimensión con menor desarrollo en los rankings, ya que aún se tienen que desarrollar medidas comparables de su calidad e impacto.

La Universidad de Huelva está preocupada por la forma de encajar en el sistema de educación superior y cómo mejorar la calidad de los profesionales egresados. Del mismo modo, los estudiantes y docentes deben estar más preocupados sobre el desarrollo de habilidades docentes que cumplir con indicadores sobre el prestigio de una institución.

La Universidad de Huelva no puede restringirse a la transmisión del conocimiento, sino debe abrirse a la formación de ciudadanos productores del mismo, con valores fundamentados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, porque una universidad-ecosistémica tiene la oportunidad de formar a ciudadanos con capacidad transformadora.

3.1. Datos generales

En el curso 2021/2022 la Universidad tuvo matriculados 8.678 estudiantes de Grado y 1.479 en Másteres Oficiales, lo que hace un total de 10.255 alumnas/os. También en este último curso se han matriculado 461 en doctorado, 329 en Títulos Propios y 362 son alumnos erasmus. La evolución del número de matriculados en grados, másteres y doctorados oficiales durante los últimos años es la siguiente:

Nº ESTUDIANTES	GRADOS	MÁSTERES	SUBTOTAL	DOCTORADO	ERASMUS + ENTRANTES	TOTAL
2013/14	11.716	701	12.417	Sin datos	632	-
2014/15	10.876	654	11.530	Sin datos	518	-
2015/16	10.620	876	11.496	613	554	12.663

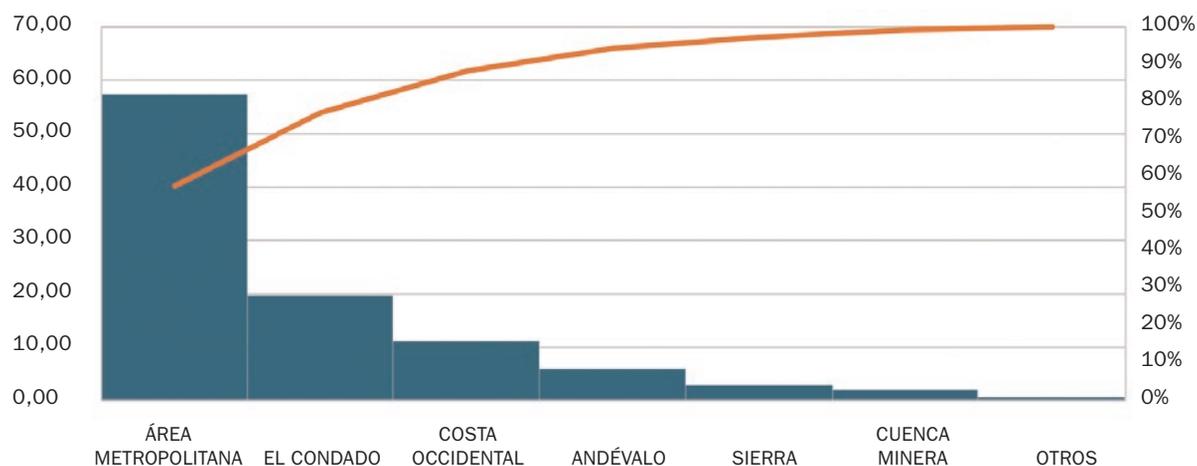


EDAD SEGÚN EL PERFIL DEL ALUMNADO DE NUEVO INGRESO PANI (2021/22)

EDAD	18	19	20	21-25	26-30	31-40	MÁS 40	TOTAL
FRECUENCIA	947	247	236	406	58	35	41	1.970
%	48,07	12,54	11,98	20,61	2,94	1,78	2,08	100,00

En cuanto a la procedencia de los estudiantes, se observa que la provincia de Huelva es la que nutre, principalmente, a la Universidad con el un 63,9% del estudiantado. Le sigue la provincia de Sevilla con un 18,0%. En la provincia de Huelva, la mayor parte del alumnado procede de la zona de Huelva (Aljaraque, Gibraleón, Huelva, Moguer, Palos de la Frontera, Punta Umbría y San Juan del Puerto) suponiendo un 57,4% del alumnado total de la provincia.

ORIGEN DEL ESTUDIANTADO DE LA UNIVERSIDAD DE HUELVA EN %



Fuente: Último estudio del Perfil del Alumnado de Nuevo Ingreso PANI (2021/22)

Otro dato relevante es el alumnado de nuevo ingreso que solicita beca para cursar sus estudios. Prácticamente 7 de cada 10 alumnos que inician un Grado en la Universidad de Huelva solicitan beca para su financiación.

En cuanto a la adjudicación de la opción de estudio, la mayoría del alumnado que accedió a un Grado en la Universidad de Huelva, en el curso 2021-22 eligió ese título como opción preferente en un 55,0%.



CURSOS ACADÉMICOS	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22	VARIACIÓN 2017/2022
PRIMERA	60,60%	63,80%	61,90%	52,60%	55,00%	-5,60%
SEGUNDA	14,60%	14,60%	14,80%	16,10%	15,10%	0,50%
TERCERA O POSTERIOR	24,70%	21,50%	23,30%	31,30%	29,90%	5,20%

Fuente: Perfil del Alumnado de Nuevo Ingreso PANI (2021/22)

En el curso académico 2021-22, dentro de las distintas formas existentes para acceder a los estudios de grado, la vía «Pruebas de Acceso a la Universidad (se incluyen todos los tipos de selectividad)» ha sido la mayoritaria, con un total de 1.397 estudiantes de nuevo ingreso matriculados y matriculadas por esta opción.

EVOLUCIÓN DE LAS FORMAS DE ACCESO A LA UNIVERSIDAD 2017-2022 EN PORCENTAJES

FORMAS DE ACCESO A LA UNIVERSIDAD DE HUELVA	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22	VARIACIÓN 2017/2022
SELECTIVIDAD PEVAU	67,1	67,8	70,5	71,9	70,9	3,80
MÓDULO DE GRADO SUPERIOR DE FORMACIÓN PROFESIONAL	19,2	21,3	20,1	21,4	22,9	3,70
MAYORES DE 25 AÑOS	1,7	1,6	1,9	0,9	0,7	-1,00
OTRAS FORMAS	12	9,3	7,6	5,8	5,5	-6,50

Fuente: Perfil del Alumnado de Nuevo Ingreso PANI (2021/22)

Como último dato a destacar de los estudios del perfil del alumnado de nuevo ingreso, es la valoración que otorgan a la información que reciben de la Universidad de Huelva a la hora de elegir estudiar en ella, donde se ve la importancia de la información de la página web e internet en general.



DISTRIBUCIÓN DEL ALUMNADO EN FUNCIÓN DE LA VALORACIÓN DE LOS CANALES MEDIANTE LOS QUE RECIBEN INFORMACIÓN

CANALES DE INFORMACIÓN	NS/NC		NADA		POCO		MUCHO		NO ASISTIÓ		TOTAL POCO+MUCHO ABS/%	
		%		%		%		%		%		%
JORNADAS DE PUERTAS ABIERTAS	156	1,62	177	1,84	405	4,21	284	2,95	582	6,05	689	23,68
SESIONES INFORMATIVAS DE LA UHU EN LOS IES	201	2,09	296	3,08	420	4,36	174	1,81	513	5,33	594	20,41
WEB DE LA UHU	88	0,91	116	1,21	640	6,65	760	7,90	0	0,00	640	21,99
EQUIPOS DE ORIENTACIÓN IES	257	2,67	519	5,39	511	5,31	317	3,29	0	0,00	511	17,56
TELEVISIÓN, RADIO, PRENSA	270	2,81	905	9,40	341	3,54	88	0,91	0	0,00	341	11,72
INTERNET	117	1,22	181	1,88	593	6,16	713	7,41	0	0,00	593	20,38
TOTAL	1089	11,32	2194	22,80	2910	30,24	2336	24,27	1095	11,38	2910	100,00

Fuente: Último estudio del Perfil del Alumnado de Nuevo Ingreso PANI (2021/22)

3.3. Resultados académicos y satisfacción con la actividad docente

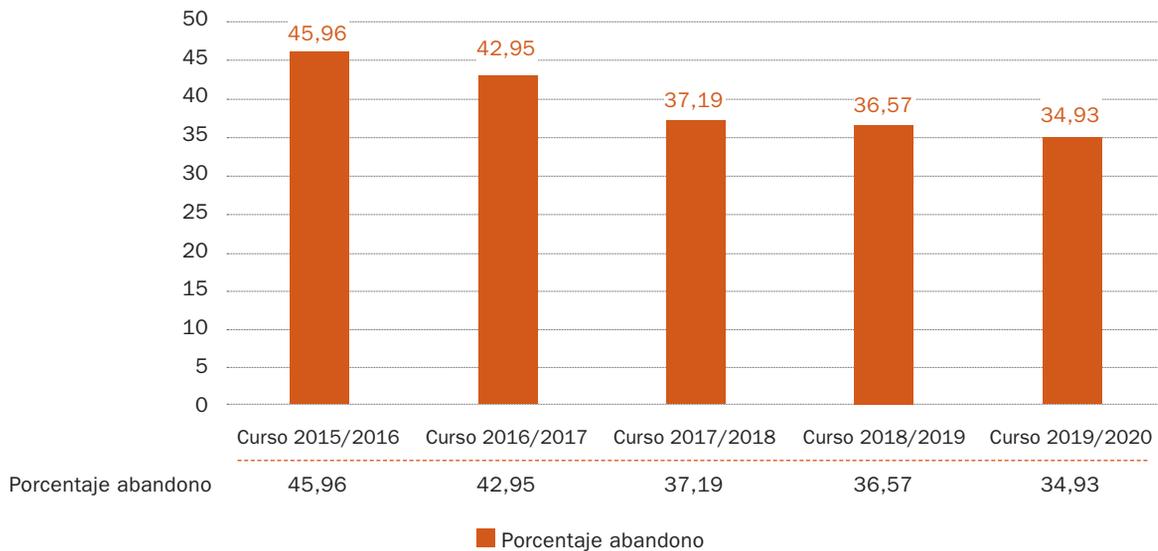
Según los últimos estudios elaborados del curso 2019/2020, podemos resaltar tres tasas de resultado de nuestros/as estudiantes: la tasa de éxito, la tasa de rendimiento y la tasa de abandono.

- TASA DE ÉXITO:** es decir, el número de créditos superados entre el número de créditos presentados a examen en el curso académico 2019/2020, en cómputo global (Grados y Másteres) ha sido del 91,39%.
- TASA DE RENDIMIENTO:** el número de créditos superados entre el número de créditos matriculados total en las titulaciones de grados para el curso 2019/2020 ha sido del 83,26%, también en cómputo global.
- TASA DE ABANDONO:** muestra la relación porcentual entre el número de estudiantes de la cohorte x que, no habiéndose egresado en los estudios, no se han matriculado ni el cuarto año ($x+3$) ni el siguiente ($x+4$) y el número de estudiantes de dicha cohorte. En las



titulaciones de grados para el curso 2019/2020 se sitúa en el 34,93% y en estudios de máster 5,5% para MOF de 1 año de duración y 9,57% para MOF de 2 años de duración.

EVOLUCIÓN DE LA TASA DE ABANDONO GRADOS Y DOBLES GRADOS



Fuente: Portal de la Transparencia (Grados, Másteres)

Es importante analizar las causas de abandono, ya que no es una característica favorable para poder competir con otras universidades del entorno. En caso que el abandono sea por haber conseguido plaza en otra Universidad con posterioridad a la matrícula en la UHU, habría que estudiar cuál es la razón y por qué, como indica el estudio del PANI, la mitad de nuestros alumnos no nos eligen como primera opción siendo la universidad más próxima a su domicilio.

Respecto a la satisfacción del alumnado con la docencia y, según el último estudio de satisfacción con la actividad docente 2021/2022, la valoración media del alumno/a de la Universidad es de 4,14 sobre 5 en estudios de Grado y de 4,30 sobre 5 en estudios de Máster. Esto indica que nuestros alumnos y alumnas están contentos con la docencia. Ambos indicadores son superiores con respecto al curso anterior.

3.4. Internacionalización de estudiantes

El Programa central de la movilidad internacional del estudiantado de la Universidad de Huelva es Erasmus+, un programa único que trata de impulsar las perspectivas laborales y el desarrollo personal, además de ayudar a nuestros sistemas de educación, formación y juventud a proporcionar una enseñanza y un aprendizaje que doten a las personas de las capacidades necesarias para el mercado laboral y la sociedad actual y futura.



En el curso concluido, el Vicerrectorado de Internacionalización y Compromiso Global ha impulsado el desarrollo del V Plan de Internacionalización de la Universidad de Huelva, aprobado ya con carácter plurianual. En el marco de este plan debe señalarse que la movilidad internacional ha recuperado su funcionamiento normal, destacando el Programa Erasmus KA131, por el que hemos recibido 625 estudiantes, y hemos enviado 285 a destinos europeos.

Asimismo, el programa Erasmus K107 de movilidad fuera de Europa también se ha reactivado, con 25 estudiantes entrantes y un estudiante saliente. Igualmente se ha recuperado la movilidad del PAS y del PDI.

LA EVOLUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN LOS PROGRAMAS DE MOVILIDAD INTERNACIONAL HA SIDO LA SIGUIENTE:

TIPO ALUMNADO/CURSO 2012/13 2013/14 2014/15 2015/16 2016/17 2017/18 2018/19 2019/20 2020/21 2021/22

ERASMUS + ENTRANTES	675	632	518	554	542	660	625	553	262	625
ERASMUS + SALIENTES	465	579	218	289	339	256	325	300	165	285
ERASMUS + PRÁCTICAS	37	32	35	26	38	18	28	9	6	-
UNIV. NORT. AMÉRICA	-	4	3	4	0	3	-	2	0	-
PIMA SALIENTES	-	1	0	3	0	3	3	1	0	-
SANTANTER SALIENTES	-	35	12	9	13	12	14	7	0	-

Fuente: Servicio de Relaciones Internacionales y Memoria del curso 21/22



CALENDARIO DE RESERVAS

Fecha	Horario	Actividad	Reservado por	Estado
10/01/2023	08:00-10:00	Actividad A	Nombre	Reservado
11/01/2023	08:00-10:00	Actividad B	Nombre	Reservado
12/01/2023	08:00-10:00	Actividad C	Nombre	Reservado
13/01/2023	08:00-10:00	Actividad D	Nombre	Reservado
14/01/2023	08:00-10:00	Actividad E	Nombre	Reservado
15/01/2023	08:00-10:00	Actividad F	Nombre	Reservado
16/01/2023	08:00-10:00	Actividad G	Nombre	Reservado
17/01/2023	08:00-10:00	Actividad H	Nombre	Reservado
18/01/2023	08:00-10:00	Actividad I	Nombre	Reservado
19/01/2023	08:00-10:00	Actividad J	Nombre	Reservado
20/01/2023	08:00-10:00	Actividad K	Nombre	Reservado
21/01/2023	08:00-10:00	Actividad L	Nombre	Reservado
22/01/2023	08:00-10:00	Actividad M	Nombre	Reservado
23/01/2023	08:00-10:00	Actividad N	Nombre	Reservado
24/01/2023	08:00-10:00	Actividad O	Nombre	Reservado
25/01/2023	08:00-10:00	Actividad P	Nombre	Reservado
26/01/2023	08:00-10:00	Actividad Q	Nombre	Reservado
27/01/2023	08:00-10:00	Actividad R	Nombre	Reservado
28/01/2023	08:00-10:00	Actividad S	Nombre	Reservado
29/01/2023	08:00-10:00	Actividad T	Nombre	Reservado
30/01/2023	08:00-10:00	Actividad U	Nombre	Reservado
31/01/2023	08:00-10:00	Actividad V	Nombre	Reservado

PLAN DE RESERVAS

Actividad A: 10/01/2023, 08:00-10:00, Nombre, Reservado

Actividad B: 11/01/2023, 08:00-10:00, Nombre, Reservado

Actividad C: 12/01/2023, 08:00-10:00, Nombre, Reservado

Actividad D: 13/01/2023, 08:00-10:00, Nombre, Reservado

Actividad E: 14/01/2023, 08:00-10:00, Nombre, Reservado

Actividad F: 15/01/2023, 08:00-10:00, Nombre, Reservado

Actividad G: 16/01/2023, 08:00-10:00, Nombre, Reservado

Actividad H: 17/01/2023, 08:00-10:00, Nombre, Reservado

Actividad I: 18/01/2023, 08:00-10:00, Nombre, Reservado

Actividad J: 19/01/2023, 08:00-10:00, Nombre, Reservado

Actividad K: 20/01/2023, 08:00-10:00, Nombre, Reservado

Actividad L: 21/01/2023, 08:00-10:00, Nombre, Reservado

Actividad M: 22/01/2023, 08:00-10:00, Nombre, Reservado

Actividad N: 23/01/2023, 08:00-10:00, Nombre, Reservado

Actividad O: 24/01/2023, 08:00-10:00, Nombre, Reservado

Actividad P: 25/01/2023, 08:00-10:00, Nombre, Reservado

Actividad Q: 26/01/2023, 08:00-10:00, Nombre, Reservado

Actividad R: 27/01/2023, 08:00-10:00, Nombre, Reservado

Actividad S: 28/01/2023, 08:00-10:00, Nombre, Reservado

Actividad T: 29/01/2023, 08:00-10:00, Nombre, Reservado

Actividad U: 30/01/2023, 08:00-10:00, Nombre, Reservado

Actividad V: 31/01/2023, 08:00-10:00, Nombre, Reservado

Computer monitor displaying a website with a red logo and a table of reservation data.

Actividad	Fecha	Horario	Reservado por	Estado
Actividad A	10/01/2023	08:00-10:00	Nombre	Reservado
Actividad B	11/01/2023	08:00-10:00	Nombre	Reservado
Actividad C	12/01/2023	08:00-10:00	Nombre	Reservado
Actividad D	13/01/2023	08:00-10:00	Nombre	Reservado
Actividad E	14/01/2023	08:00-10:00	Nombre	Reservado
Actividad F	15/01/2023	08:00-10:00	Nombre	Reservado
Actividad G	16/01/2023	08:00-10:00	Nombre	Reservado
Actividad H	17/01/2023	08:00-10:00	Nombre	Reservado
Actividad I	18/01/2023	08:00-10:00	Nombre	Reservado
Actividad J	19/01/2023	08:00-10:00	Nombre	Reservado
Actividad K	20/01/2023	08:00-10:00	Nombre	Reservado
Actividad L	21/01/2023	08:00-10:00	Nombre	Reservado
Actividad M	22/01/2023	08:00-10:00	Nombre	Reservado
Actividad N	23/01/2023	08:00-10:00	Nombre	Reservado
Actividad O	24/01/2023	08:00-10:00	Nombre	Reservado
Actividad P	25/01/2023	08:00-10:00	Nombre	Reservado
Actividad Q	26/01/2023	08:00-10:00	Nombre	Reservado
Actividad R	27/01/2023	08:00-10:00	Nombre	Reservado
Actividad S	28/01/2023	08:00-10:00	Nombre	Reservado
Actividad T	29/01/2023	08:00-10:00	Nombre	Reservado
Actividad U	30/01/2023	08:00-10:00	Nombre	Reservado
Actividad V	31/01/2023	08:00-10:00	Nombre	Reservado

DIRECCIÓN DE RESERVAS DE ESPACIOS
reservas.carman@uhu.es

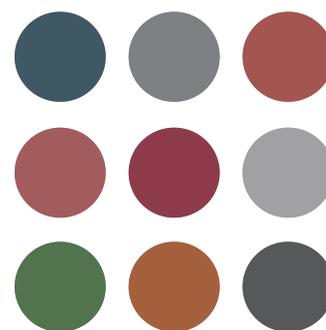
DIRECCIÓN DE RESERVAS DE AULAS DE INFORMÁTICA
coordinación.aulas@uhu.es

Key rack with multiple keys and a set of black call buttons on the desk.

RETA E CO CARD
mkt

4. TRABAJADORES

- 4.1. Personal de administración y servicios
- 4.2. Personal docente e investigador
- 4.3. Otro Personal: personal contratado para la investigación



4. TRABAJADORES

En la Universidad hay una amplia gama de trabajadores que desempeñan diversos roles y responsabilidades, entre ellos encontramos a:

- **Personal de Administración y Servicios**, que desempeñan una variedad de funciones, esenciales para el funcionamiento de la universidad. Proporciona apoyo administrativo, técnico y logístico y son responsables de la gestión de los recursos financieros y materiales de la universidad.
- **Profesores**, que imparten clases, realizan investigaciones y asesoran a los estudiantes.
- **Personal contratado** para tareas exclusivas de investigación.

4.1. Personal de administración y servicios

Según la información publicada en el Portal de Transparencia en cuanto a trabajadores, en diciembre del año 2020 la Universidad cuenta con 524 efectivos de PAS, de los que 299 son funcionarios (214 mujeres y 85 hombres) y 225 (126 mujeres y 99 hombres) son personal laboral, que se reparten en tres campus y un edificio administrativo. En general en el PAS se observa una feminización de las labores administrativas y de servicios pues las mujeres suponen el 64,89% de los efectivos.

VARIABLES	MUJERES	% MUJERES	HOMBRES	TOTAL	% TOTAL	TASA MASCULINIDAD
PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS	340	64,89	184	524	100	54,12
PAS FUNCIONARIO	214	71,57	85	299	57,06	39,72
GRUPO A1	1	14,29	6	7	1,34	600,00
GRUPO A2	23	57,5	17	40	7,63	73,91
GRUPO C1	104	76,47	32	136	25,95	30,77



VARIABLES	MUJERES	% MUJERES	HOMBRES	TOTAL	% TOTAL	TASA MASCULINIDAD
GRUPO C2	86	74,14	30	116	22,14	34,88
PAS LABORAL	126	56	99	225	42,94	78,57
GRUPO I	15	62,5	9	24	4,58	60,00
GRUPO II	24	70,59	10	34	6,49	41,67
GRUPO III	34	47,22	38	72	13,74	111,76
GRUPO IV	53	55,79	42	95	18,13	79,25

Fuente: Portal de la Transparencia. Composición del PAS

La evolución del Personal de Administración y Servicios en los últimos cinco años es mínima, observándose un relativo estancamiento, aunque puede observarse el incremento de puestos de la escala C2 debido a los contratos de interinidad del personal auxiliar administrativo tras los cambios que introduce el Estatuto Básico del Empleado Público, la disminución de la escala A1 producida por las jubilaciones y también la escasa promoción existente a las escalas superiores, A2 y A1. Por otra parte, respecto al PAS laboral, ha habido un incremento en los grupos I, II y III, manteniéndose el mismo número en los puestos del grupo IV. Esta situación se ha producido, no por el desarrollo de promociones internas, sino por la aplicación de sentencias judiciales de trabajadores/as indefinidos no fijos. Puede concluirse que, en general, hay que apostar más por la promoción profesional del Personal de Administración y Servicios.

4.2. Personal docente e investigador

Según el Portal de Transparencia, en cuanto a PDI, también a fecha de diciembre de 2020, la Universidad cuenta con 941 efectivos que se distribuyen según la siguiente tabla:

	MUJERES	HOMBRES	TOTAL
PDI FUNCIONARIO	142	267	409
Catedráticos de Universidad	17	80	97
Catedráticos Escuela Universitaria	4	13	17
Titulares de Escuela Universitaria	110	164	263
Titulares de Universidad	11	10	26



	MUJERES	HOMBRES	TOTAL
PDI LABORAL	259	273	532
Asociados	36	80	116
Asociados Clínicos	6	2	8
Ayudantes Doctores	21	19	40
Ayudantes LOU	0	0	0
Colaboradores	31	26	57
Contratados Doctores	31	47	78
Otros	0	1	1
TOTAL	401	540	941

Fuente: Portal de Transparencia composición PDI

Su evolución ha sido la siguiente:

C/C/E	2016	2017	2018	2019	2020
Catedráticos de Universidad	73	74	84	96	97
Titulares de Universidad	257	266	263	263	274
Catedráticos Escuela Universitaria	18	18	17	17	17
Titulares de Escuela Universitaria	55	39	31	26	21
Contratados Doctores	86	86	80	70	78
Colaboradores	66	64	61	60	57
Ayudantes Doctores	26	37	44	57	40
Ayudantes LOU	1	0	0	0	0
Asociados	136	121	116	116	116
Asociados clínicos	16	12	11	11	8
Otros	104	129	203	225	232
Eméritos	0	0	0	0	1
TOTAL	838	846	910	941	941

Fuente: Portal de Transparencia Evolución de la Plantilla



4.3. Otro Personal: personal contratado para la investigación

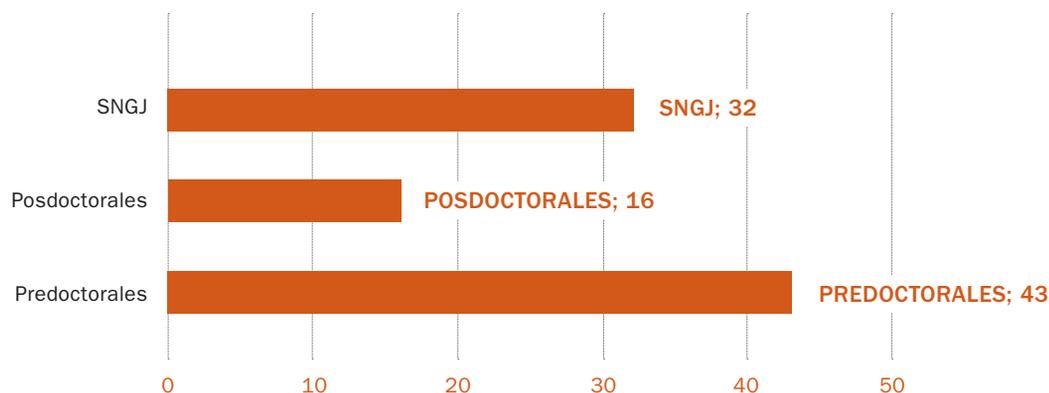
Dada la importancia de la investigación en el propósito que ha sido definido como la razón de ser de nuestra universidad, se considera necesario destacar los datos sobre contratos de personal contratado investigador, a través de programas, becas o ayudas.

43 Contratos pre-doctorales. De ellos 9 se han contratado durante el curso 2020/2021 al amparo de convocatorias competitivas del Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades y de la Estrategia de Política Científica de la Universidad de Huelva, nuestro plan propio.

16 Contratos pos-doctorales. Durante el curso 2020/2021, se han concedido 2 nuevos contratos Ramón y Cajal, 2 nuevos contratos del Programa Beatriz Galindo, 1 nuevo contrato, del Programa Juan de la Cierva (en la modalidad Incorporación) y 7 contratos de la Junta de Andalucía. Han continuado su duración 3 contratos Juan de la Cierva y 1 Ramón y Cajal.

32 Contratos con cargo al Sistema Nacional de Garantía Juvenil (SNGJ). Durante el curso 2020/2021, en las diversas convocatorias realizadas por la Universidad con cargo a fondos FEDER, se han realizado 18 contratos de jóvenes técnicos e investigadores.

CONTRATADOS PARA LA INVESTIGACIÓN



Fuente: Servicio de Investigación. Información proporcionada para las encuestas de grupos de interés, junio 2021.

Como puede observarse en la gráfica anterior, hemos de apostar por hacer que la Universidad de Huelva resulte más atractiva para la investigación de lo que es en la actualidad, principalmente respecto a la contratación posdoctoral.

En este sentido, es importante tanto atraer el talento de investigadores a la Universidad de Huelva, como retener el talento, de manera que nuestros estudiantes continúen su carrera investigadora en la Universidad de Huelva y no se marchen a otras universidades.





11

11

11

11

11

801 LINGUISTICA

801 LINGUISTICA

801 LINGUISTICA

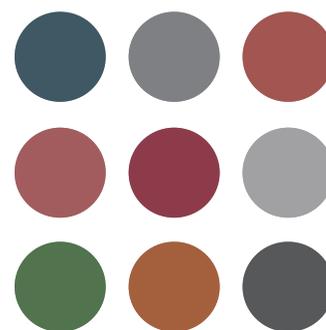
82 ASTRONOMIA

82 HISTORIA NATURAL

801 LINGUISTICA

5. AGENTES EXTERNOS. CÁTEDRAS

- 5.1. Grupos de interés
- 5.2. Cátedras externas activas
- 5.3. Otras Cátedras Externas



5. AGENTES EXTERNOS. CÁTEDRAS

La Universidad de Huelva está plenamente enraizada en la provincia y nació como reivindicación de este territorio. En este sentido, la Universidad de Huelva tiene el prestigio de una institución de enseñanza e investigación implicada en la vida económica, social y cultural de la provincia. El ecosistema de la Universidad de Huelva no puede entenderse hoy día sin la participación de agentes externos que, a través de convenios y cátedras impulsan y difunden la actividad docente e investigadora de la Universidad.

Especial importancia tienen las Cátedras Externas porque aportan interesantes recursos económicos a la universidad que son aplicados de acuerdo con los intereses de los llamados Consejos de Cátedra, compuesto por personal de la empresa que patrocina la Cátedra y de la Universidad. De esta forma se produce una confluencia de intereses que redunda en el propio beneficio de la empresa y la universidad.

5.1. Grupos de interés

Los **grupos de interés** son personas, empresas o instituciones vinculadas y/o preocupadas por la marcha de una empresa, institución, localidad...y la Universidad. En la literatura inglesa se conocen como «stakeholders». En el caso de la Universidad de Huelva se han construido y estructurado los grupos de interés, atendiendo al modelo EFQM.

GRUPOS DE INTERÉS DE LA UNIVERSIDAD DE HUELVA. MODELO EFQM

CLASIFICACIÓN	INTERNOS	EXTERNOS
CLIENTES	CLIENTES INTERNOS: Estudiantes matriculados en estudios oficiales Estudiantes de estudios no oficiales (Títulos Propios, Aula de la Experiencia)	CLIENTES EXTERNOS: Futuros estudiantes y familias a través de IES y AMPAS Empresas y agrupaciones empresariales Egresados (personas ya tituladas)
PERSONAS	PERSONAL: PDI PAS Personal contratado investigador o asimilados Otro personal	



CLASIFICACIÓN	INTERNOS	EXTERNOS
PARTNERS/ COLABORADORES	<p>COLABORADORES INTERNOS DE INVESTIGACIÓN:</p> <p>Estructuras de Formación en la Investigación y Transferencia del conocimiento de la UHU</p> <p>Dirección Escuela de Doctorado y Coordinadores/as de Programas de Doctorado</p> <p>Dirección del Vicerrectorado de Investigación</p> <p>Grupos de Investigación</p> <p>Centros/Institutos de Investigación</p> <p>EBTs</p> <p>Otros (Servicios Centrales de Investigación y laboratorios)</p>	<p>INVERSORES Y COLABORADORES PARA LA INVESTIGACIÓN</p> <p>Entidades con Proyectos de investigación y Contratos 68.83 (también son INVERSORES)</p> <p>COLABORADORES DE LA ADMINISTRACIÓN LOCAL</p> <p>Ayuntamiento de Huelva, otros ayuntamientos y mancomunidades de la provincia, APH, Diputación Provincial y Consejo Económico y Social</p> <p>OTRAS ENTIDADES COLABORADORAS:</p> <p>Cátedras Externas</p> <p>Otras entidades con convenios de colaboración, incluidas las prácticas</p> <p>Redes de colaboración interuniversitaria</p> <p>PROVEEDORES</p> <p>Proveedores de bienes y servicios</p>
INVERSORES/ REGULADORES		<p>INVERSORES y REGULADORES (públicos):</p> <p>Organismos de la Comunidad Europea</p> <p>Administración del Estado (Ministerios en materia de Universidades, Administración Pública, Investigación y Tecnología, Agencia de Evaluación estatal, Tribunal de Cuentas...)</p> <p>Administración Autonómica Andaluza Consejerías en materia de AAPP, Universidad, Investigación y Tecnología, Agencia de Evaluación andaluza, Cámara de Cuentas...)</p> <p>OTROS INVERSORES:</p> <p>Entidades privadas que nos financien o puedan financiarnos</p>
SOCIEDAD	<p>REPRESENTANTES DE LA SOCIEDAD EN LA UNIVERSIDAD</p> <p>Consejo Social</p> <p>Consejo para los ODS</p>	SOCIEDAD EN GENERAL

5.2. Cátedras externas activas

En un ecosistema cambiante, las Cátedras externas no son inmóviles, sino que a lo largo de los años se producen circunstancias que la impulsan, las hacen desaparecer o permanecer en estado de letargo. Estas dos últimas circunstancias no implica dejar de colaborar con la UHU, porque comoquiera que la norma de la UHU implica un aporte mínimo anual de cada Cátedra de 32.000 euros, cuando una situación de crisis económica o social pasa por una empresa, esta tiene la oportunidad de suspender la Cátedra, manteniendo otras formas de colaboración, mediante patrocinios o convenios. De esta forma se entiende la existencia de Cátedras Externas más activas.



CÁTEDRA ATLANTIC COPPER

Cátedra que tiene el fin de promover la investigación en torno al uso metalúrgico del cobre mediante la difusión de la actividad investigadora de esta área, el apoyo de proyectos de investigación entre la Universidad de Huelva y la Fundición y Refinería Atlantic Copper S.L.U. y la realización de prácticas por parte del alumnado de la Universidad de Huelva.

CÁTEDRA CAJA RURAL DE LA EMPRESA FAMILIAR

Esta Cátedra pretende acercar la Universidad a la realidad de la Empresa Familiar a través de la docencia y la investigación, repercutiendo en una mejor formación del alumnado que termine generando riqueza para la empresa y para la sociedad.

CÁTEDRA CEPSA

Espacio de colaboración entre la Universidad de Huelva y la empresa que trata de desarrollar las competencias profesionales del alumnado, mejorando la empleabilidad, a través del fomento de la investigación.

CÁTEDRA EXTENSA DE INTERNACIONALIZACIÓN

Creada por la Junta de Andalucía, esta Cátedra impulsa las actividades docentes y de investigación en el ámbito de la internacionalización de empresas entre los universitarios de la provincia.

CÁTEDRA DE INNOVACIÓN SOCIAL DE AGUAS DE HUELVA

Promueve la inserción laboral del alumnado de la UHU en Emahsa y la generación de conocimientos en el área “Agua y Sostenibilidad” por medio de premios a Trabajos Fin de Grado y Fin de Máster.

CÁTEDRA JUAN RAMÓN JIMÉNEZ

Instrumento de promoción de la obra de Juan Ramón Jiménez en la UHU mediante el desarrollo de actividades académicas, investigadoras, culturales o la realización de congresos, y creada a través de un convenio entre la Diputación de Huelva y la Universidad.

CÁTEDRA DEL VINO

Colaboración entre la Universidad de Huelva, la Diputación Provincial, el Consejo Regulador de la Denominación de Origen Condado de Huelva y vinagre del Condado de Huelva y la fundación del Condado de Huelva en la que se pretende promover la investigación, el desarrollo tecnológico, la divulgación de resultados científicos, la capacitación de postgraduados, la preparación de profesionales y la formación de alumnos en el ámbito de la vitivinicultura.

CÁTEDRA DE LA PROVINCIA

Con esta cátedra, se busca, desde un plano interdisciplinar, abordar la “compleja tarea de estudiar las señas de identidad, opiniones y prácticas sociales de los onubenses en sus múltiples dimensiones”, desde elementos objetivos (si esa identidad se vincula a infraestructuras, monumentos, naturaleza, etc.) a aspectos más emocionales e interpretativos. Con la radiografía social que se obtenga, este conocimiento podrá ser



empleado por los actores sociales, instituciones y económicos en sus acciones de promoción del desarrollo local de Huelva y provincia.

CÁTEDRA DE TURISMO INDUSTRIAL

Las Cátedras de Turismo nacen a partir del proyecto 'Andalucía, origen y destino' con el propósito analizar, evaluar y desarrollar trabajos de investigación que permitan resolver muchos de los problemas que aparecen en el ámbito turístico, pero que también afectan a otros aspectos de la sociedad. La actividad de esta cátedra estará dirigida a profundizar en la investigación y formación relacionada con el turismo; transferencia del conocimiento a través de congresos, jornadas técnicas, seminarios, workshop, cursos de verano, etc; así como difundir el conocimiento y aplicar resultados de tal forma que puedan ser tomados en cuenta para la toma de decisiones estratégicas en materia de planificación y gestión del Turismo.

CÁTEDRA GABITEL SOBRE EL HIDRÓGENO

Su objetivo es llevar a cabo acciones vinculadas a la investigación, transferencia del conocimiento y formación en el ámbito de la producción de hidrógeno verde, un aspecto "fundamental para la lucha contra el cambio climático y la conservación del planeta en las próximas décadas". El objeto del convenio que se ha firmado es "establecer las bases de colaboración científico-educativa en el desarrollo de programas que potencien la investigación, la transferencia del conocimiento, la formación, la proyección internacional y la cooperación".

CÁTEDRA FERTINAGRO BIOTECH SOBRE ALIMENTACIÓN Y SOSTENIBILIDAD

Esta cátedra va a cubrir un objetivo fundamental en este momento en el que estamos todos preocupados por lo que ocurre en nuestro entorno y por llegar al máximo cumplimiento posible de la Agenda 2030. Para ello, la Cátedra se fundamenta sobre el principio de sostenibilidad y tiene como fin procurar que los sectores ganadero y agroalimentario puedan desarrollarse desde el respeto a la biodiversidad y la prevención del cambio climático y con un guiño muy claro a aspectos como el despoblamiento rural, la economía circular, la captura de CO2 o la creación de empleo socialmente responsable e inclusivo.

CATEDRA DE GÉNERO

Recientemente aprobada en el seno de la Diputación de Huelva.





5.3. Otras Cátedras Externas

Como se apuntó, la dinámica económica del entorno marca el ritmo de colaboración de las Cátedras Externas. Cuando las circunstancias de la empresa son difíciles, ésta tiene la oportunidad de suspender la Cátedra, manteniendo otras formas de colaboración, mediante patrocinios o convenios. De esta forma, se entiende la voluntad de las Cátedras:

CÁTEDRA AIQBE

Instrumento de colaboración entre la Universidad de Huelva y la Asociación de Industrias Químicas, Básicas y Energéticas de Huelva, a través de la cual se pretende promover la investigación, el desarrollo tecnológico, la innovación, y la difusión de resultados científicos, así como formar alumnos y preparar profesionales.

CÁTEDRA PUERTO DE HUELVA

Cátedra que pretende fortalecer las relaciones entre la Universidad de Huelva y el Puerto de Huelva, mediante el fomento y financiación de actividades universitarias, relacionadas de forma directa e indirecta con el Puerto de Huelva.

CÁTEDRA FUNDACIÓN CRUZCAMPO

Colaboración entre Cruzcampo y la Universidad de Huelva para promover y difundir el conocimiento y la cultura universitaria para el desarrollo de la sociedad a través de talleres gratuitos para el desarrollo de competencias profesionales.

CÁTEDRA DECANO DEL FÚTBOL ESPAÑOL

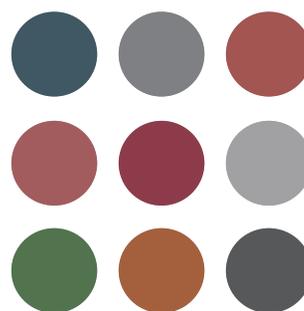
Colaboración entre la Fundación del Recreativo de Huelva y la Universidad de Huelva. Tendrá como objetivo fundamental promover la creación de modelos de intervención para educar en valores a través del fútbol y fomentar la investigación y la formación en aspectos relacionados con el mundo del deporte profesional, su marco jurídico y las relaciones laborales de los deportistas profesionales.





6. ECONOMÍA E INFRAESTRUCTURAS

- 6.1. Estimación de la contribución de la UHU a la economía provincial
- 6.2. Condicionantes presupuestarios
- 6.3. Las infraestructuras



6. ECONOMÍA E INFRAESTRUCTURAS

6.1. Estimación de la contribución de la UHU a la economía provincial

La Universidad de Huelva es un motor esencial para el desarrollo y la economía provincial y de la capital, sobre todo teniendo en cuenta su posición rezagada con respecto a la Renta Per Cápita en el contexto español. Aunque no hay análisis recientes de la contribución de la Universidad al Producto Interior Bruto Provincial, se pueden acudir al estudio realizado en 2018 por el Consejo Económico Social de la Universidad de Huelva, en el que se llegó a las siguientes conclusiones: La Universidad de Huelva tiene un impacto total sobre la economía de más de 200 millones de euros y genera un empleo de más de 4.500 personas. Igualmente, cada empleo directo genera cerca de 4 totales y cada euro directo se convierte en 5 totales.

IMPACTOS DE LA PRESENCIA DE LA UNIVERSIDAD DE HUELVA EN LA PROVINCIA

IMPACTOS	MILLONES DE EUROS	% MILLONES DE EUROS	RELACIÓN CON € DIRECTO	EMPLEO CREADO	RELACIÓN EMPLEO	% EMPLEO
DIRECTO	42,8	20,02	1,00	1.303	1,00	28,92
INDIRECTO	77,2	36,11	1,80	1.569	1,20	34,82
INDUCIDO	93,8	43,87	2,19	1.634	1,25	36,26
TOTAL	213,8	100,00	5,00	4.506	3,46	100,00

Fuente: Consejo Económico Social 2018



SECTORES ACTIVIDAD CNAE PROVINCIA HUELVA	AFILIADOS	PIB EN MILES	% AFIL	% PIB	PIB PC AFILIADOS EN €
A Agricultura	59.702	657.331	30,12	7,53	11.010
B + D + E Industrias extractivas	3.809	1.232.821	1,92	14,12	323.660
C Industria manufacturera	11.576	597.274	5,84	6,84	51.600
F Construcción	10.121	477.684	5,11	5,47	47.200
G + H + I+J Comercio	47.670	1.487.661	24,05	17,04	31.210
K+L+M+N Actividades financieras	16.921	1.947.665	8,54	22,31	115.1000
O+P+Q+R+S+T+U Administración	48.445	2.328.186	24,44	26,67	48.060
TOTAL	198.244	8.728.622	100,00	100,00	44.030

Fuente: INE. Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones. Elaboración: Juan A. Márquez 2022

Como se puede observar en el cuadro anterior, los sectores que van desde la O hasta la U (Administración pública y defensa, Seguridad Social obligatoria, **educación**, actividades sanitarias y de servicios sociales, actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento, reparación de artículos de uso doméstico y otros servicios) concentran el 24,4% de los afiliados a la Seguridad Social y generan el 26,67% del PIB, suponiendo un PIB per cápita por afiliados de 48.060 euros, ligeramente superior a la media provincial en poco más de 4.000 euros.

Este acercamiento grosero debe ser matizado, pues la Universidad de Huelva presenta un ecosistema densamente relacionado con su entorno en el que produce fuertes impactos en:

La renta inmobiliaria, especialmente en Huelva capital
En la Seguridad Social
En las actividades culturales



Efectivamente, si se observa la procedencia del alumnado, hay que deducir la imposibilidad de ir y venir desde su casa o de la casa de sus padres a la Universidad y la necesidad de alquilar pisos.

Procedencia del alumnado de la Universidad de Huelva y estimación del número que viven en inmuebles alquilados.

ÁMBITOS	% ESTUDIANTES	Nº ABS. ESTUDIANTES	% ESTUDIANTES QUE ALQUILAN	Nº ABS QUE ALQUILAN
ANDÉVALO	6,0	682	75	512
CUENCA MINERA	2,1	239	75	179
EL CONDADO	19,7	2.239	50	1.120
SIERRA	2,9	330	100	330
ÁREA METROPOLITANA	57,4	6.525	5	326
COSTA OCCIDENTAL	11,2	1.273	20	255
OTROS	0,7	80	100	80
Total	100	11.368	25	2.801

En realidad, la Universidad incide de forma intensa en la economía de la ciudad de Huelva y su entorno, con empleos inducidos y arrastre de otros sectores como el inmobiliario, comercial o alimentario. Sin embargo, es su vertiente social y cultural la que dinamiza la provincia y la región.

PRODUCTO INTERIOR BRUTO DE LA PROVINCIA DE HUELVA EN 2020

DATOS ABSOLUTOS Y RELATIVOS	MILES DE EUROS	% EUROS
A. Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	657.331	6,87
B_E. Industrias extractivas, suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado, suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación	1.232.821	12,89
C. Industria manufacturera	597.274	6,24
F. Construcción	477.684	4,99
G_J. Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas, transporte y almacenamiento, hostelería, información y comunicaciones	1.487.661	15,55
K_N. Actividades financieras y de seguros, actividades inmobiliarias, actividades profesionales, científicas y técnicas, actividades administrativas y servicios auxiliares	1.947.665	20,36
O_U. Administración pública y defensa, Seguridad Social obligatoria, educación, actividades sanitarias y de servicios sociales, actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento, reparación de artículos de uso doméstico y otros servicios	2.328.186	24,34
Subtotal	8.728.622	91,24
Impuestos netos sobre los productos	837.929	8,76
Total	9.566.551	100,00



6.2. Condicionantes presupuestarios

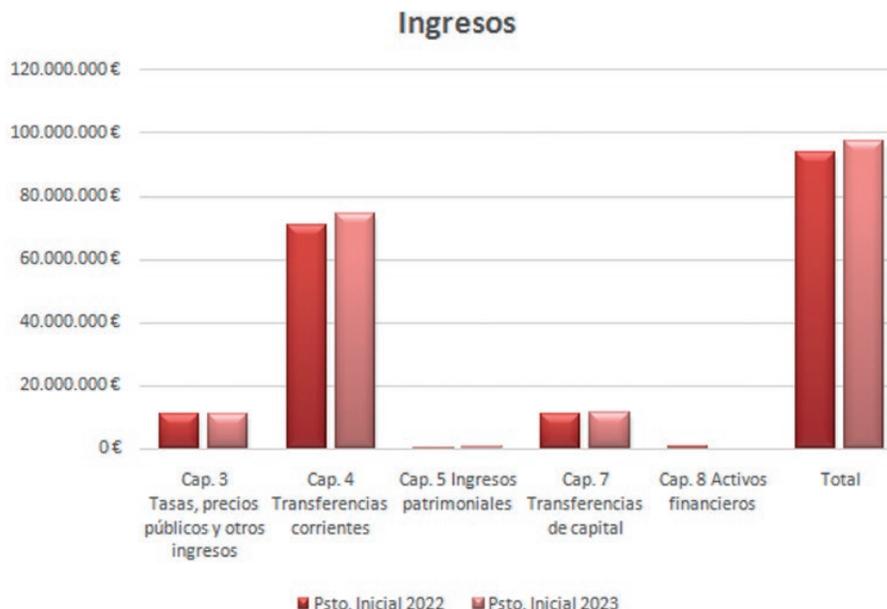
El importe total del Presupuesto de la Universidad de Huelva para el ejercicio 2023 asciende a 97.392.724€, lo que supone un incremento con respecto al ejercicio 2022 de 3.586.235 €, es decir, un 3,82 %.

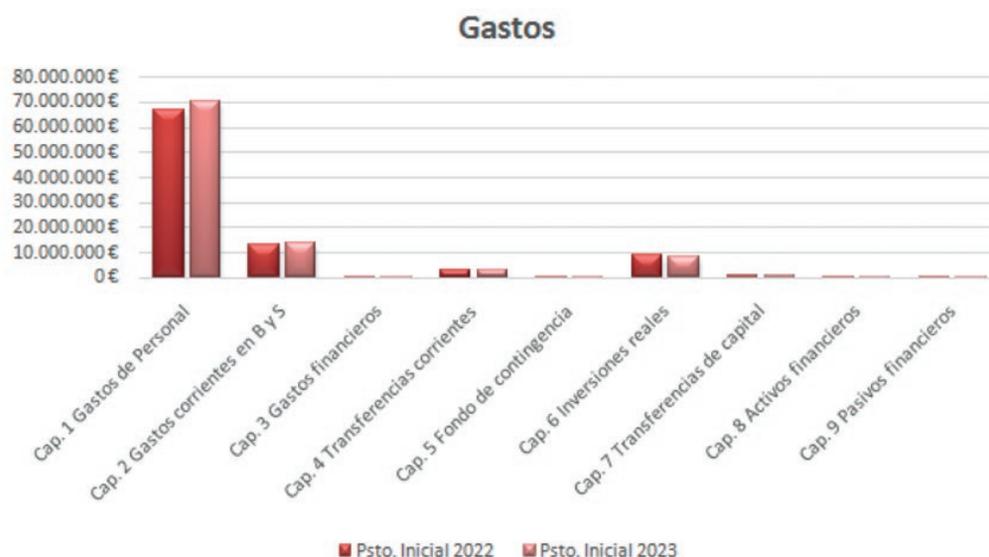
ESTADO DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS

INGRESOS	PSTO. INICIAL 2022	PSTO. INICIAL 2023	DIFERENCIA	% 22-23
Cap. 3 Tasas, precios públicos y otros ingresos	11.133.352 €	11.093.475 €	-39.877 €	-0,36
Cap. 4 Transferencias corrientes	70.573.788 €	74.386.234 €	3.812.446 €	5,40
Cap. 5 Ingresos patrimoniales	206.607€	479.666 €	273.059 €	132,16
Cap. 7 Transferencias de capital	11.142.742€	11.443.349 €	290.607 €	2,61
Cap. 8 Activos financieros	750.000 €		-750.000 €	-100,00
Total	93.806.489 €	97.402.724 €	3.586.235 €	3,82

GASTOS	PSTO. INICIAL 2022	PSTO. INICIAL 2023	DIFERENCIA	% 22-23
Cap. 1 Gastos de Personal	66.942.934 €	70.529.169 €	3.586.235 €	5,36
Cap. 2 Gastos corrientes en B y S	12.910.426 €	13.857.035 €	946.609 €	7,33
Cap. 3 Gastos financieros	293.529 €	130.922 €	-162.607 €	-55,40
Cap. 4 Transferencias corrientes	3.235.856 €	3.266.364 €	30.508 €	0,94
Cap. 5 Fondo de contingencia	235.000 €	240.000 €	5.000 €	2,13
Cap. 6 Inversiones reales	9.051.695 €	8.231.342 €	-820.353 €	-9,06
Cap. 7 Transferencias de capital	883.127 €	883.127 €	0 €	0,00
Cap. 8 Activos financieros	1.000 €	1.000 €	0€	0,00
Cap. 9 Pasivos financieros	252.922 €	253.765 €	843 €	0,33
Total	93.806.489 €	97.392.724 €	3.586.235 €	3,82

Fuente: Presupuestos 2023 UHU





En las tablas y gráficos siguientes se recogen la comparativa por capítulos del presupuesto de gastos e ingresos y su evolución desde el ejercicio 2019 al ejercicio 2023.

COMPARATIVA DE PRESUPUESTOS POR CAPÍTULO

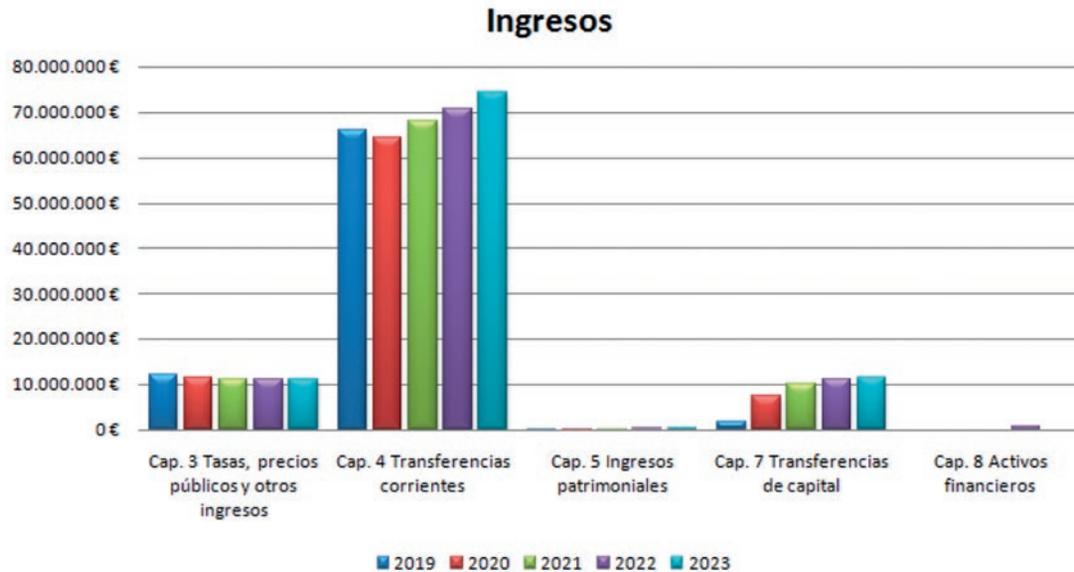
INGRESOS	2019	2020	2021	2022	2023
Cap. 3 Tasas, precios públicos otros	11.906.175 €	11.439.040 €	11.129.055 €	11.133.352 €	11.093.475 €
Cap. 4 Transferencias corrientes	66.132.804 €	64.358.302 €	67.926.872€	70.573.788 €	74.386.234 €
Cap. 5 Ingresos patrimoniales	139.848 €	121.231 €	133.875 €	206.607 €	479.666 €
Cap. 7 Transferencias de capital	1.793.431 €	7.501.130 €	10.039.986 €	11.142.742 €	11.433.349 €
Cap. 8 Activos financieros				750.000 €	

INGRESOS	2019	2020	2021	2022	2023
Cap. 1 Gastos de Personal	59.261.106 €	63.305.025 €	64.922.901 €	66.942.934 €	70.529.169 €
Cap. 2 Gastos corrientes en B y S	10.878.153 €	11.482.164 €	12.216.140 €	12.910.426 €	13.857.035 €
Cap. 3 Gastos financieros	310.590 €	165.088 €	289.352 €	293.529 €	130.922 €
Cap. 4 Transferencias corrientes	1.971.634 €	2.007.269 €	3.336.559 €	3.235.856 €	3.266.364 €
Cap. 5 Fondo de contingencia	200.000 €	200.000 €	225.000 €	235.000 €	240.000 €
Cap. 6 Inversiones reales	7.215.939 €	6.140.975 €	8.041.684 €	9.051.695 €	8.231.342 €
Cap. 7 Transferencias de capital				883.127 €	883.127€
Cap. 8 Activos financieros				1.000 €	1.000 €
Cap. 9 Pasivos financieros	134.8361 €	118.882 €	198.152 €	252.922 €	253.765 €

Fuente: Portal de Transparencia Comparativa de presupuestos por capítulos.



EVOLUCIÓN DE LOS INGRESOS



6.3. Las infraestructuras

LA UNIVERSIDAD DE HUELVA SE ENCUENTRA SUBDIVIDIDA EN DIFERENTES ZONAS O CAMPUS UNIVERSITARIOS

CAMPUS DOCENTES

Campus de la Merced

Antiguo convento mercedario del siglo XV y posteriormente hospital, colindante a la catedral. Es el edificio más céntrico y emblemático.

Campus Universitario del Carmen

Situado en el antiguo cuartel de infantería, que se basó en la recuperación de los barracones militares reconvertidos en instalaciones educativas. Hoy es el complejo más moderno y aún a la mayoría de Facultades y Escuelas de la Universidad y parte de los servicios administrativos del Rectorado (Informática y Enseñanza Virtual, Infraestructuras, Gestión Académica, Relaciones Internacionales, SOIPEA, SACU, Área de Cultura y Calidad)

Campus de la Rábida

Antigua Escuela Técnica Superior de Ingeniería. Situada poco antes de la Rábida, comenzó su historia con las Escuelas de Minas y Forestales, a las que se fueron uniando posteriormente las Industriales, Agrícola e Informática. Actualmente la ETSI se encuentra ya en el Campus del Carmen, cuyo traslado tuvo lugar en 2019.



CAMPUS ADMINISTRATIVO



CANTERO CUADRADO

Antigua Escuela de Magisterio desde los años 60, que fue el germen de la universidad cuando era dependiente de la Universidad de Sevilla. En la actualidad funciona como sede administrativa oficial y lugar donde se encuentra el Rectorado y el resto de servicios administrativos (Recursos Humanos, Ordenación Académica, Contratación, Planificación y Gestión Económica, Patrimonio, Auditoría y Control Interno, Asesoría Jurídica y la Oficina de Estudios de Posgrado). Mantener activo los espacios del rectorado resulta oneroso, cuando no imposible, estando una parte importante de sus dependencias cerradas o abandonadas. Ocurre lo mismo con los espacios de la Rábida.

Por otra parte, la relación de los edificios con los que cuenta la Universidad de Huelva es la siguiente:

CAMPUS (m²)

EDIFICIO

CAMPUS EL CARMEN
(375.031,58 m²)

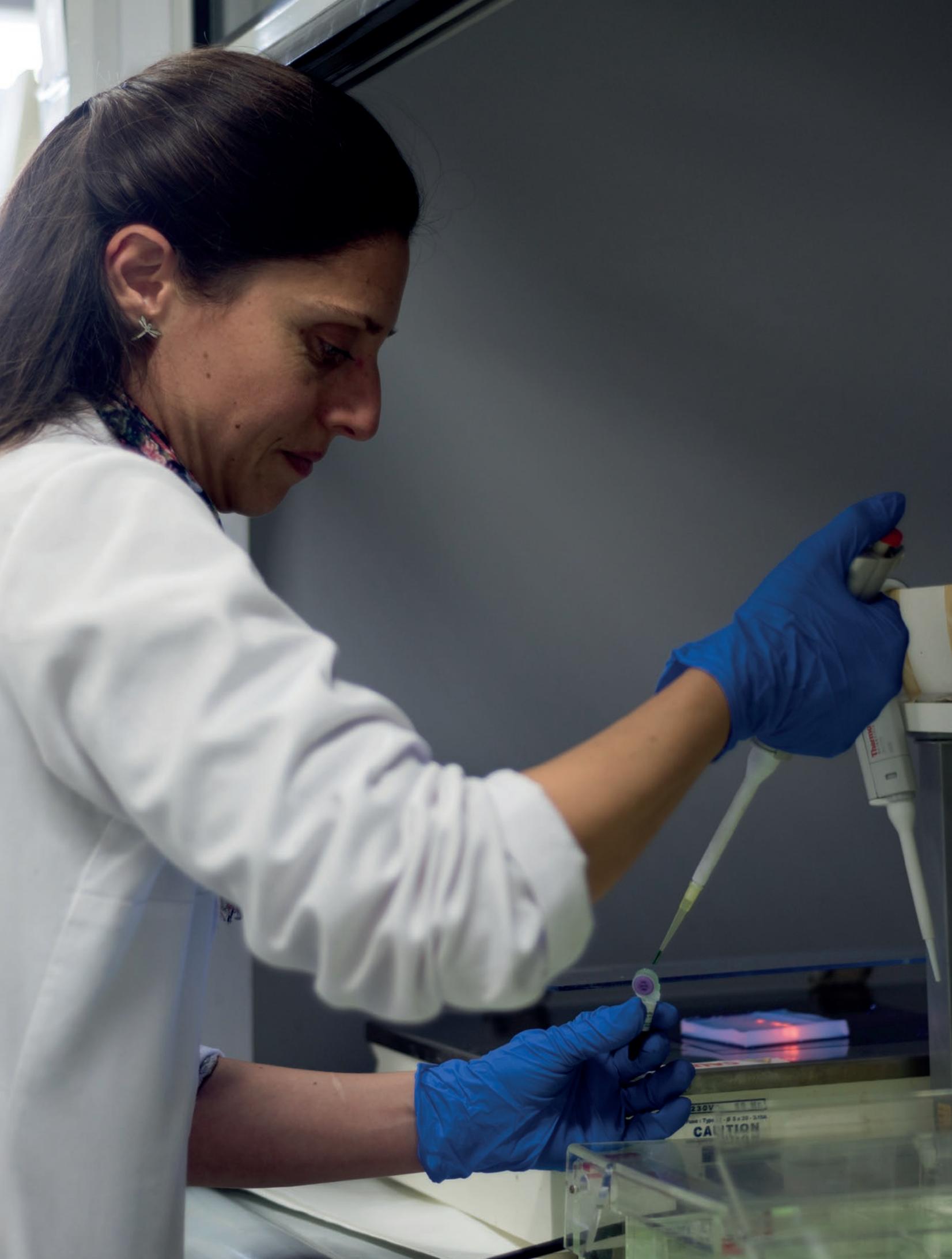
ALAN TURING
BIBLIOTECA
CABEZO DE LA ALMAGRA
CAPILLA
CASA CORONEL
CIQSO
CIUDAD DEL ARCO IRIS
COMEDOR UNIVERSITARIO
EDIF. GALILEO GALILEI
EDIF. PÉREZ QUINTERO
EDIFICIO INFRAESTRUCTURA
FAC. CIENCIAS DEL TRABAJO Y FAC. T.SOCIAL
FACULTAD CC. EXPERIMENTALES
FACULTAD DE DERECHO
FACULTAD ENFERMERÍA
GUARDERÍA JARDÍN DE LA LUZ
EDIFICIO JACOBO DEL BARCO
ESCUELA T. S. DE INGENIERÍA
JOSE ISIDORO MORALES
JUAN AGUSTÍN DE MORA
MARIE CURIE
FACULTAD DE EDUCACIÓN
FACULTAD DE HUMANIDADES
PABELLÓN 7
PABELLÓN 8
PAULO FREIRE
POLVORÍN
PRÍNCIPE DE ASTURIAS
NUEVO CPD
AULA MISS WHITNEY

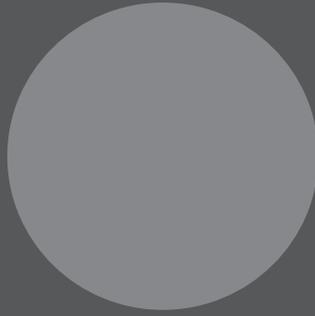


CAMPUS (m ²)	EDIFICIO
CAMPUS CANTERO CUADRADO (5.834,92 m ²)	ADMINISTRATIVO ANT. ALUMNOS ANEXO I ANEXO II CENTRAL CONSERJERÍA RECTORADO RECTORADO
PARQUE EMPRESARIAL (8.727,47 m ²)	EDIFICIO CIDERTA PLANTA PILOTO AGROALIMENTARIA
CAMPUS LA RÁBIDA (341.447,90 m ²)	ALDEBARÁN ALONSO BARBA ANTARES COMEDOR UNIVERSITARIO LA RÁBIDA EDIFICIO ADMINISTRATIVO JUAN GRANDE FERNANDO DE COS INVERNADEROS JACK RODNEY JACK RODNEY. NAVE ALMACÉN JACK RODNEY. NAVE ANIMALES MARTÍN BOLAÑOS SALTÉS TORREUMBRÍA VESTUARIO Y PISTAS DEPORTIVAS VICENTE RODRÍGUEZ CASADO VONN NEWMAN
LA MERCED (3.260,22 m ²)	FACULTAD CC. EMPRESARIALES
CIECEM (4.169,94 m ²)	EDIFICIO DOCENTE EDIFICIO LABORATORIOS
CASA CONSEJO (3,436,94 m ²)	CASA CONSEJO

Fuente: Servicio de Infraestructuras







7. OFERTA UNIVERSITARIA

- 7.1. Grados
- 7.2. Másteres
- 7.3. Programas de Doctorado
- 7.4. Formación permanente y título propios

8. CONOCIMIENTO E INVESTIGACIÓN

- 8.1. Grupos de investigación
- 8.2. Centros de investigación
- 8.3. Unidades asociadas al CSIC
- 8.4. Campus de excelencia investigadora
- 8.5. Proyectos de investigación
- 8.6. Doctorado
- 8.7. Sexenios

9. TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO

- 9.1. Empresas de base tecnológica
- 9.2. Patentes
- 9.3. Portal de la Transparencia

10. ÁMBITO SOCIAL Y CULTURAL

- 10.1. Servicio de actividades deportivas
- 10.2. Aula de la experiencia
- 10.3. Prácticas en empresas
- 10.4. Empleabilidad e inserción laboral

PARTE



Oferta a la sociedad

¿qué hacemos?



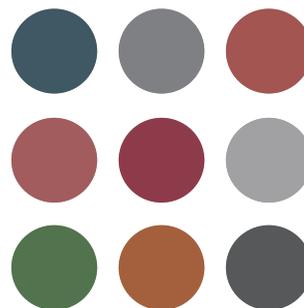
(ceiA3)

**Campus de Excelencia
Internacional
Agroalimentario**



7. OFERTA UNIVERSITARIA

- 7.1. Grados
- 7.2. Másteres
- 7.3. Programas de Doctorado
- 7.4. Formación permanente y título propios



7. OFERTA UNIVERSITARIA

La oferta educativa de la Universidad de Huelva para el curso 2021/2022, consta de 39 titulaciones de grado, 37 másteres oficiales, 4 másteres internacionales, 11 programas de doctorado. Y en el ámbito de los títulos propios, la Universidad ha consolidado su oferta mediante la impartición de 7 títulos de máster, 4 cursos de expertos, 2 títulos de especialista y 3 acciones formativas. Todo ello repartido en nueve centros.

7.1. Grados

Facultad de Ciencias Experimentales	Grado en Ciencias Ambientales Grado en Geología Grado en Química Doble Grado en Geología y Ciencias Ambientales Doble Grado en Ciencias Ambientales e Ingeniería en Explotación Forestal del Medio Natural
Facultad de Humanidades	Grado en Filología Hispánica Grado en Historia Grado en Estudios Ingleses Grado en Gestión cultural Grado en Humanidades Doble Grado en Estudios Ingleses y Filología Hispánica
Facultad en Ciencias Empresariales	Grado en Administración y Dirección de Empresas Grado en Finanzas y Contabilidad Grado en Turismo Doble Grado Administración y Dir. de Empresas y Turismo Doble Grado en ADE, Finanzas y Contabilidad Doble Grado en Administración y Dirección de Empresas y Derecho
Facultad de Derecho	Grado en Derecho
Facultad de Enfermería	Grado en Enfermería
Facultad de Ciencias del Trabajo	Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos



Facultad de Trabajo Social

Grado en Trabajo Social

Escuela Técnica Superior de Ingeniería Superior

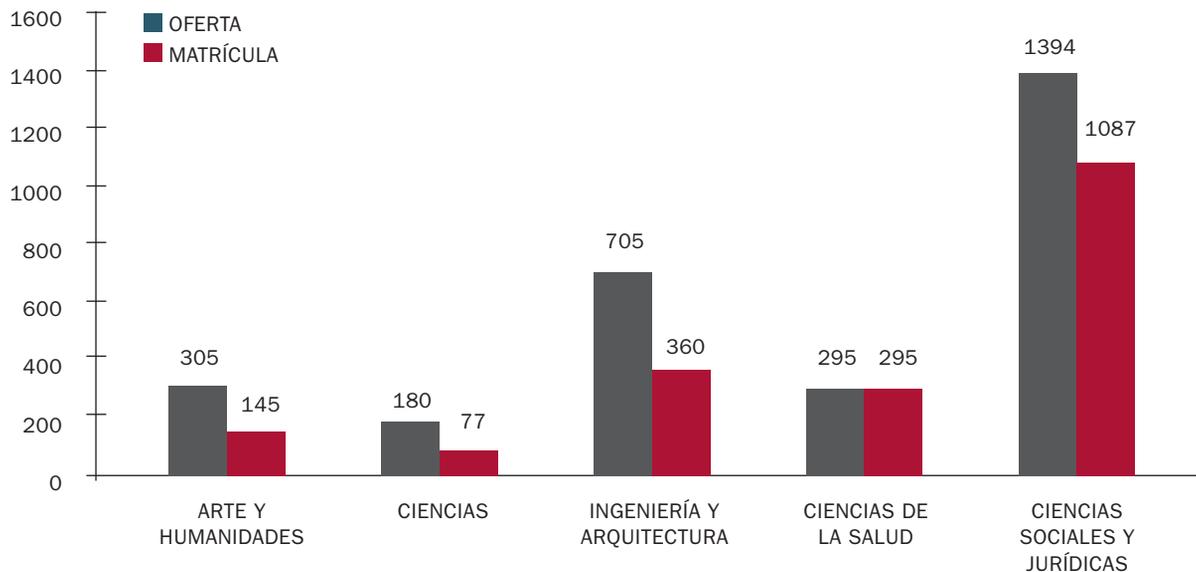
Grado en Ingeniería Agrícola
 Grado en Ingeniería Forestal y del Medio Natural
 Grado en Ingeniería Eléctrica
 Grado en Ingeniería Informática
 Grado en Ingeniería Electrónica Industrial
 Grado en Ingeniería Mecánica
 Grado en Ingeniería Energética
 Grado en Ingeniería Química Industrial
 Grado en Ingeniería en Explotación de Minas y Recursos Energéticos
 Doble Grado en Ingeniería Eléctrica e Ingeniería Energética
 Doble Grado en Ingeniería Electrónica Industrial e Ingeniería Mecánica
 Doble Grado en Ingeniería Forestal y Medio Natural y Ciencias Ambientales
 Doble Grado en Ingeniería Mecánica e Ingeniería en Explotación de Minas y Recursos Energéticos

Facultad de Ciencias de la Educación

Grado en Educación Social
 Grado en Educación Infantil
 Grado en Educación Primaria
 Grado en Psicología
 Grado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte

Se muestra en la siguiente tabla el número total de solicitudes de matrículas demandadas en relación con el número total de plazas ofertadas en el curso académico 2021/22. Se han ofertado **2.879** plazas de nuevo ingreso en estudios de grado. Las solicitudes de ingreso en primera opción fueron **1.923**, siendo finalmente un total de **1964** matriculados.

TITULACIONES DE GRADO DISTRIBUIDAS POR RAMAS DE ESTUDIO



Fuente: Portal de Transparencia Relación de oferta y demanda de títulos de grado 2021/22



RELACIÓN OFERTA-DEMANDA / MATRÍCULA: CURSO 2021/2022

TITULACIONES Y RAMAS DE ESTUDIO	CENTROS	OFERTA	1ª OPCIÓN	1ª - 3ª OPCIÓN	TODAS	MATRÍCULA
ARTE Y HUMANIDADES						
Estudios Ingleses	FACULTAD DE HUMANIDADES	40	32	77	235	51
Estudios Ingleses + Filología Hispánica	FACULTAD DE HUMANIDADES	65	14	34	74	16
Filología Hispánica	FACULTAD DE HUMANIDADES	65	13	34	89	17
Gestión cultural	FACULTAD DE HUMANIDADES	50	5	12	31	10
Historia	FACULTAD DE HUMANIDADES	65	25	67	192	46
Humanidades	FACULTAD DE HUMANIDADES	20	2	14	36	5
TOTAL		305	91	238	657	145
CIENCIAS						
Ciencias Ambientales	F. CIENCIAS EXPERIMENTALES	40	2	19	111	7
Geología	F. CIENCIAS EXPERIMENTALES	40	4	9	40	4
Geología + Ciencias Ambientales	F. CIENCIAS EXPERIMENTALES	20	2	11	39	2
Ciencias Ambientales + Ing. For. del M. Natural	F. CIENCIAS EXPERIMENTALES	15	7	19	100	7
Química	F. CIENCIAS EXPERIMENTALES	65	24	70	432	57
TOTAL		180	39	128	722	77
INGENIERÍA Y ARQUITECTURA						
Ingeniería Agrícola	FACULTAD DE HUMANIDADES	65	32	88	192	47
Ingeniería Eléctrica	FACULTAD DE HUMANIDADES	65	9	34	129	12
Ingeniería Eléctrica + Ingeniería Energética	FACULTAD DE HUMANIDADES	10	4	13	59	10
Ingeniería Electrónica Industrial	FACULTAD DE HUMANIDADES	65	12	46	123	24
Ingeniería Electrónica Industrial + Ing. Mecánica	FACULTAD DE HUMANIDADES	15	14	27	76	11
Ingeniería en Explotación de Minas y Rec. Energ.	FACULTAD DE HUMANIDADES	65	9	23	64	5
Ingeniería Energética	FACULTAD DE HUMANIDADES	50	8	29	114	16
Ingeniería Forestal y del Medio Natural	FACULTAD DE HUMANIDADES	65	13	44	102	17
Ingeniería Informática	FACULTAD DE HUMANIDADES	150	84	167	628	127
Ingeniería Mecánica	FACULTAD DE HUMANIDADES	90	31	82	247	51
Ingeniería Química Industrial	FACULTAD DE HUMANIDADES	65	25	43	130	40
TOTAL		705	241	596	1.864	360
CIENCIAS DE LA SALUD						
Enfermería	FACULTAD DE ENFERMERÍA	130	365	897	5.741	138
Psicología	F. EDUC., PSIC. Y CC. DEPORTE	165	211	710	2.604	157
TOTAL		295	576	1.607	8.345	295
CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS						
Administración y Dirección de Empresas	F. EN CC EMP Y TURISMO	100	49	147	568	83
Adm. y Dirección de Empresas + Derecho	F. EN CC EMP Y TURISMO	30	18	73	241	33
ADE + Finanzas y Contabilidad	F. EN CC EMP Y TURISMO	130	40	96	241	33
Administración y Dir. de Empresas + Turismo	F. EN CC EMP Y TURISMO	65	12	51	162	10
Ciencias de la Actividad Física y del Deporte	F. EDUC., PSIC. Y CC. DEPORTE	65	164	493	1.786	69
Derecho	FACULTAD DE DERECHO	143	88	200	669	129
Educación Infantil	F. EDUC., PSIC. Y CC. DEPORTE	120	167	497	1.288	126
Educación Primaria	F. EDUC., PSIC. Y CC. DEPORTE	240	235	664	1.780	254
Educación Social	F. EDUC., PSIC. Y CC. DEPORTE	106	99	304	838	105
Finanzas y Contabilidad	F. EN CC EMP Y TURISMO	65	9	36	168	22
Relaciones Laborales y Recursos Humanos	FACULTAD DE CC DEL TRABAJO	70	21	52	164	43
R. Laborales y Recursos Humanos - Semip.	FACULTAD DE CC DEL TRABAJO	65	16	25	45	16
Trabajo Social	FACULTAD DE TRABAJO SOCIAL	130	52	174	655	122
Turismo	F. EN CC EMP Y TURISMO	65	6	28	152	7
TOTAL		1.394	976	2.840	8.757	1.087
TOTAL GENERAL		2.879	1.923	5.409	20.345	1.964

Fuente: Portal de Transparencia Relación de oferta y demanda de títulos de grado 2021/22



7.2. Másteres

MÁSTERES Y DOBLES MÁSTERES

Ciencias de la Educación

Máster Universitario en Comunicación y Educación Audiovisual
 Máster Universitario en Educación Ambiental
 Máster Universitario en Educación Especial
 Máster Universitario en Formación del Profesorado ESO y Bachillerato, FP y Enseñanza Idiomas
 Máster Universitario en Innovación Pedagógica y Liderazgo Educativo
 Máster Universitario en Investigación en Educación Física y Ciencias del Deporte
 Máster Universitario en Investigación en la Enseñanza y el Aprendizaje de las Ciencias Experimentales, Sociales y Matemáticas
 Máster Universitario en Investigación y Análisis del Flamenco
 Máster Oficial en Psicología Educativa (MIPE): Prevención e Intervención Psicoeducativa en Contextos de Desarrollo
 Máster Oficial en Investigación de Ciencias del Comportamiento
 Doble Máster Universitario en Formación del Profesorado (Especialidad Educación Física) + Investigación en Educación Física y Ciencias del Deporte
 Doble Máster Universitario en Formación del Profesorado (Especialidad Lengua Extranjera, Inglés) + Lenguas y Literaturas en Contraste: Estudios Avanzados
 Doble Máster Universitario en Formación del Profesorado (Especialidad Lengua y Literatura) + Lenguas y Literaturas en Contraste: Estudios Avanzados

Ciencias de la Salud

Máster Oficial en Enfermería Práctica Avanzada en Atención a la Cronicidad y la Dependencia
 Máster Oficial en Prevención de Riesgos Laborales
 Máster Oficial en Psicología General Sanitaria

Ciencias Experimentales

Máster Universitario en Conservación de la Biodiversidad
 Máster Universitario en Geología y Gestión Ambiental de los Recursos Minerales
 Máster Universitario en Química Aplicada
 Máster Universitario en Simulación Molecular
 Máster Universitario en Tecnología Ambiental





Ingenierías

Máster Universitario en Ingeniería de Minas
Máster Universitario en Ingeniería de Montes
Máster Universitario en Ingeniería Industrial
Máster Universitario en Ingeniería Informática
Máster Universitario en Ingeniería Química por la Universidad de Huelva y la Universidad Internacional de Andalucía

Ciencias Sociales y Jurídicas

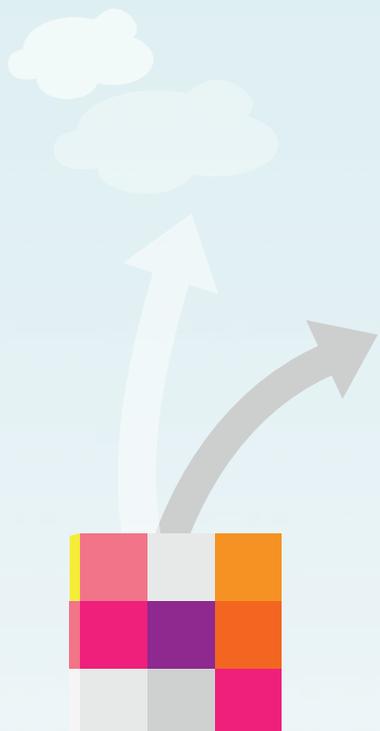
Máster Universitario en Acceso a la Abogacía
Máster Universitario en Asesoría Jurídica de la Empresa
Máster Universitario en Dirección y Gestión de Personas
Máster Universitario en Economía y Desarrollo Territorial
Máster Universitario en Economía, Finanzas y Computación
Máster Universitario en Empleo. Estrategias y Gestión de Servicios y Políticas Territoriales de Empleo
Máster Universitario en Estudios de Género, Identidades y Ciudadanía
Máster Universitario en Investigación e Intervención en Trabajo Social
Máster Universitario en Investigación e Intervención Psicosocial en Contextos Diversos
Máster Universitario en Transporte Intermodal y Logística
Máster Universitario en Turismo: Dirección de Empresas Turísticas

Humanidades

Máster Universitario en Análisis Histórico del Mundo Actual
Máster Universitario en Lenguas y Literaturas en Contraste: Estudios Avanzados
Máster Universitario en Patrimonio Histórico y Cultural

MÁSTERES ERASMUS MUNDUS Y DOBLES TITULACIONES INTERNACIONALES

MURCS. Máster Universitario Erasmus Mundus en Clima y Sostenibilidad Urbanos
Doble Máster Universitario en Formación del Profesorado (Especialidad Educación Física) + Investigación en Educación Física y Ciencias del Deporte
Doble Máster Universitario en Formación del Profesorado (Especialidad Lengua Extranjera, Inglés) + Lenguas y Literaturas en Contraste: Estudios Avanzados
Doble Máster Universitario en Formación del Profesorado (Especialidad Lengua y Literatura) + Lenguas y Literaturas en Contraste: Estudios Avanzados





7.3. Programas de Doctorado

Ciencia y Tecnología Industrial y Ambiental

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Análisis medioambiental, bioanálisis y biotecnología
 Biología ambiental
 Biorrefinería industrial y tecnología forestal
 Catálisis homogénea y fotoquímica orgánica
 Ciencia y tecnología del medio ambiente
 Ciencias de la Tierra
 Ingeniería de procesos y productos químicos
 Ingeniería eléctrica, electrónica, de control y robótica
 Física, matemáticas y computación

Ciencias de la Salud

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

La Salud y sus determinantes
 Instrumentos y diagnóstico en salud

Ciencias Jurídicas

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Ciencia Jurídica Española: Historia y Dogmática
 Derecho Público: Retos actuales de Gobernanza y Derecho Medioambiental
 Derecho de la Empresa: Crisis empresarial y cauces jurídicos de solución

Ciencias Sociales y de la Educación

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Investigación e Intervención Social y Educativa

Economía, Empresas, Finanzas y Computación

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Business Analytics
 Marketing, Big Data y Data Mining
 Economía Computacional
 Finanzas Cuantitativas y Series Temporales



Estudios Interdisciplinarios de Género

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Género, Economía, Derecho y Políticas de Igualdad
Teorías Feministas, Ciudadanía, Globalización y Violencia de género
Género, Historia y Producción Cultural
Género, Salud y Sexualidades
Género, Educación y Violencia de Género

Investigación en la Enseñanza y el Aprendizaje de la Ciencias Experimentales, Sociales, Matemáticas y de la Actividad Física y Deportiva

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Formación inicial y desarrollo profesional del profesorado en Didácticas Específicas
Investigación escolar en Didácticas Específicas
Actividad Física y Deporte
Los dominios social y afectivo en Didácticas Específicas

Lenguas y Culturas

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Lengua española y lingüística
Estudios literarios hispánicos
Estudios lingüísticos ingleses
Literaturas en lengua inglesa
Estudios clásicos grecolatinos
Traducción, culturas y enseñanzas de las lenguas
Teoría y prácticas de los discursos

Patrimonio

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Patrimonio cultural y territorio
Patrimonio histórico
Patrimonio artístico, sociedad y paisaje
Investigación histórica y patrimonial
Tiempos, espacios, formas y culturas del mundo mediterráneo
Patrimonio histórico y cultural
Iberoamericano de historia comparada y territorio

Ciencia Regional: Empresa y Territorio

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Ciencia Regional: Empresa y Territorio



7.4. Formación permanente y título propios

Ciencias Sociales

Máster Propio en Docencia Universitaria
 Experto en Economía Solidaria y Emprendimientos Sociales
 Experto en la Gestión Formativa del Sistema Jurídico-Operativo del Uso de la Fuerza Policial Inside Training “Cop Defense”
 Experto en Pericias Judiciales sobre el uso de la Fuerza Policial
 Especialista en Pericias Judiciales sobre el Uso de la Fuerza
 Especialista en Conductas Aplicadas a la Intervención Policial
 Especialista en Instructor Universitario en la utilización y funcionamiento de los medios policiales “no letales”
 Especialista en el Sistema Jurídico-Operativo del Uso de la Fuerza Policial Inside Training “Cop Defense”
 Acción Formativa: Orientación laboral en el sector de los cuidados

Ingeniería y Arquitectura

Máster Propio en Gestión Cinagética
 Máster Propio en Sistemas Aéreos Pilotados de Forma Remota (RPAS)
 Máster Propio en Ingeniería del Mantenimiento Industrial
 Experto en Mantenimiento de Instalaciones Industriales
 Especialista en Gestión y Costes del Mantenimiento Industrial

Ciencias de la Salud

Máster Propio en Sexología y Educación Sexual
 Máster Propio en Enfermedades Autoinmunes
 Máster Propio en Metodología de Investigación en Ciencias de la Salud
 Máster Propio en Cuidados Oncológicos y Paliativos
 Experto en Cuidados Oncológicos
 Experto en Cuidados Paliativos
 Máster Propio en Compasión y Relación de Ayuda para la Mejora de la Práctica Asistencial
 Máster Propio en Promoción de la Salud en el Ámbito Socio-Educativo (MUPSASE)
 Experto en Abordaje Psicológico de la Conducta Suicida
 Experto en Promoción de la Salud Escolar
 Experto en Promoción de la Salud Local

Ciencias Experimentales

Especialista en Acuicultura
 Acción Formativa: Metalurgia del Cobre



FACULTY
OF
EDUCATION



3



2

2

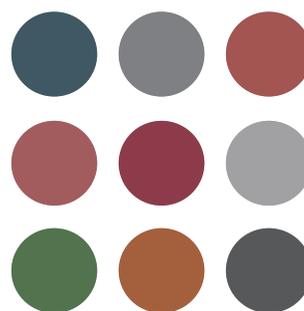
BABELLÓN 2

ROCKO



8. CONOCIMIENTO E INVESTIGACIÓN

- 8.1. Grupos de investigación
- 8.2. Centros de investigación
- 8.3. Unidades asociadas al CSIC
- 8.4. Campus de excelencia investigadora
- 8.5. Proyectos de investigación
- 8.6. Doctorado
- 8.7. Sexenios



8. CONOCIMIENTO E INVESTIGACIÓN

En la educación universitaria es la investigación la que diferencia otras educaciones. Se trata de desarrollar inteligencia y conocimiento, organizarlos y explicarlos. La universidad que no investiga no tiene nada que enseñar. **Pero se debe tener en cuenta que una universidad publica porque investiga y no que una universidad investigue para publicar.**

Sin una docencia vinculada a la investigación no hay producción científica de conocimiento. Es, por tanto, indivisible la relación de docencia-investigación.

La Universidad de Huelva apuesta por la investigación y la búsqueda de conocimiento en cada una de sus áreas de trabajo, contando en el año 2022 con un total de 96 grupos de investigación de 9 áreas distintas.

8.1. Grupos de investigación

En 2021 existían 96 grupos de investigación que se han mantenido prácticamente estable a lo largo de los años, salvo en los años 2019-20 donde se observó una ligera caída. Los grupos de investigación, por grandes Áreas son los que siguen:

AGROALIMENTACIÓN	AGR227.	Manejo Integrado de Recursos Agrícolas y Naturales
	AGR233.	Tecnología de la Producción Animal
CIENCIAS Y TÉCNICAS DE LA SALUD	CTS313.	Intervención en Psicología Clínica y de la Salud
	CTS443.	Psicología, Salud y Calidad de la Vida
	CTS500.	HIGIA
	CTS530.	Cognición y Adaptación
	CTS900.	Noûs
	CTS997.	Epidemiología Ambiental y Neurociencia
	CTS980.	Psicología del Ejercicio, el Deporte y la Salud
	CTS1097.	Neurociencias y Educación. Procesos y Desarrollo Bio-psico-social.
CTS1072.	Psicología, Salud Mental y Hábitos Saludables	
BIOLOGÍA Y BIOTECNOLOGÍA	BIO214.	Biotecnología de Algas
	BIO282.	Respuestas y Adaptaciones Celulares frente al Estrés Ambiental


**FÍSICA, QUÍMICA Y
MATEMÁTICAS**

- FQM141. Análisis Medioambiental y Bioanálisis
- FQM269. Electroquímica Aplicada
- FQM272. Física de Líquidos Complejos
- FQM275. Laboratorio de Catálisis Homogénea
- FQM276. Espacios de Banach y Sistemas Dinámicos
- FQM310. Análisis Agroalimentario, Salud y Economía Circular
- FQM318. Estructura de la Materia
- FQM349. Análisis Metalómico y Medioambiental
- FQM370. Física Subatómica y Molecular
- FQM372. Laboratorio de Síntesis y Fotoquímica Orgánica
- FQM396. Grupo de Química Organometálica Supramolecular y de los Grupos Principales

HUMANIDADES

- HUM066. Observatorio de Cultura y Patrimonio
- HUM068. Patrimonio y Artes Visuales Lab
- HUM132. Urbanitas, Arqueología y Patrimonio
- HUM133. Grupo Andaluz de Investigación en el Aula (GAIA)
- HUM168. Formación Inicial y Desarrollo Profesional de Profesores (DESYM)
- HUM260. Instituto de Desarrollo Local
- HUM261. Instituto de Estudios Clásicos 'Nicolaus Heinsius' Edición y Comentario
- HUM340. Patrimonio Documental y Bibliográfico de Andalucía y América: Fuentes para estudio
- HUM353. Marcas Andaluzas: Discurso y Literatura
- HUM409. Teoría y Estudios Culturales
- HUM420. El Aprendizaje de la Democracia en Andalucía
- HUM433. Andalucía y América en la Edad Moderna: Factores Económicos, Sociales y Culturales
- HUM556. Mundialización e Identidad
- HUM582. Literatura e Historia de las Mentalidades
- HUM591. Historia del Arte y Patrimonio
- HUM604. Desarrollo de Estilos de Vida en el Ciclo Vital y Promoción de la Salud
- HUM610. M.I.D.A.S III Milenio A.N.E
- HUM621. Estudios Culturales en Educación - Cultural Studies on Education
- HUM643. Educación, Motricidad e Investigación Onubense
- HUM648. AGORA, Grupo de Estudio e Investigaciones Educativas en Tecnologías de la Comunicación, Orientación e Intervención Socioeducativa
- HUM657. Enseñanza de Lenguas: La Dimensión Afectiva en el Aprendizaje del Inglés
- HUM668. Grupo de Investigación Educativa DOCE
- HUM698. Procesos Psicológicos en Contextos Escolares y Familiares
- HUM759. Procesos Culturales, Creación Artística Experimental e Innovación Docente en Artes Plásticas y Música
- HUM766. Literatura y Cultura Comparadas
- HUM785. Mentalidad, Sociedad y Medio Ambiente en Andalucía e Iberoamérica en la Edad Moderna
- HUM954. Actividad Física, Promoción en Valores y Educación
- HUM1024. Psicología de la Salud y Contextos Psicosociales
- HUM1029. Estudios Lingüísticos: Diacronía/Sincronía
- HUM1067. RESEARCH IN THE LITERARY CULTURE OF THE LONG EIGHTEENTH CENTURY

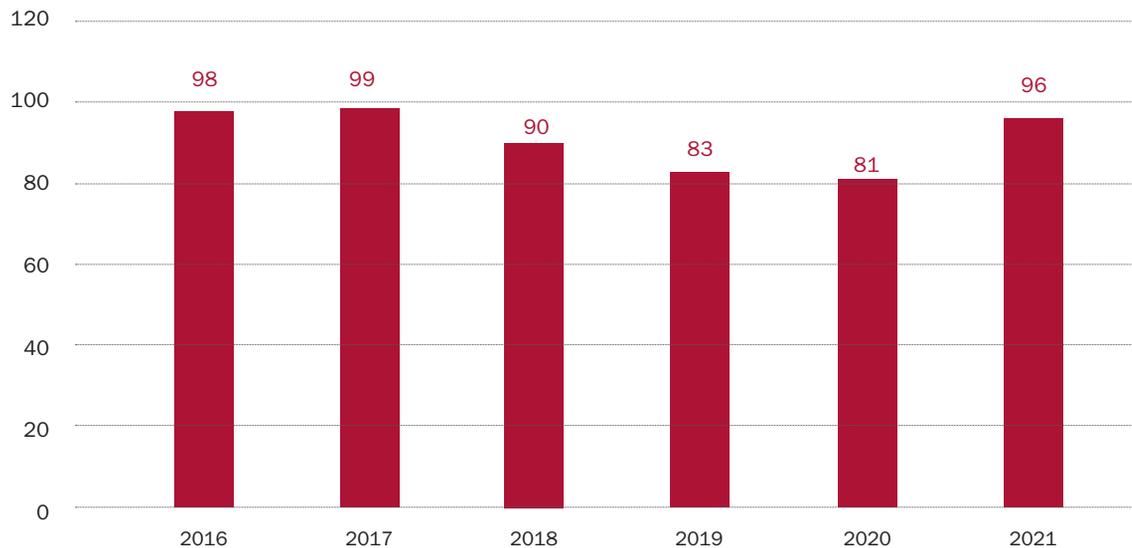


RECURSOS NATURALES Y MEDIO AMBIENTE	RNM198.	THARSIS
	RNM238.	Paleontología y Ecología Aplicadas
	RNM276.	Geociencias Aplicadas
	RNM293.	Geomorfología Ambiental y Recursos Hídricos
	RNM301.	Gestión de Recursos Forestales
	RNM311.	Ecología y Medio Ambiente (w)
	RNM315.	Análisis y Planificación del Medio Natural
	RNM323.	Ingeniería Civil y Calidad Ambiental
	RNM324.	Biología de las Aguas Epicontinentales
	RNM347.	Geología y Geoquímica Ambiental
	RNM348.	Física de Radiaciones y Medio Ambiente
	RNM358.	Marismas y Playas
	RNM371.	Tecnologías de Recursos Renovables y Contaminación Ambiental
	CIENCIAS SOCIALES, ECONÓMICAS Y JURÍDICAS	SEJ053.
SEJ057.		Eficiencia, Innovación y Calidad en la Administración Pública
SEJ110.		Economía Agraria
SEJ138.		Tecnologías de la Información y Comunicación en la Empresa (GITICE)
SEJ162.		Técnicas de Investigación y Desarrollo Económico
SEJ190.		Administración y Modelización de Administraciones
SEJ195.		Tributación y Medio Ambiente
SEJ216.		Estudios Sociales e Intervención Social
SEJ290.		Nuevas Tecnologías en Contabilidad y Administración de Empresas
SEJ329.		Modelización Econométrica y Matemática de Pesquería (MEMPES-A.E.A)
SEJ338.		Rudolf Von Jhering de Historia de la Cultura Jurídica
SEJ397.		Derecho Economía y Sociedad
SEJ437.		Estrategias de Innovación y Desarrollo en la Empresa Turística
SEJ451.		Psicología y Problemas Sociales Emergentes
SEJ460.		El Derecho de Familia: Efectos Personales y Patrimoniales, de Roma al Derecho Actual
SEJ487.		Spanish Entrepreneurship Research Group
SEJ523.		Prevención de Riesgos Laborales
SEJ575.		Derecho Público para la Gobernanza
SEJ576.		Derecho Privado Contemporáneo
SEJ605.		Transdisciplinarios
SEJ640.	Economía y Finanzas Empíricas	
TECNOLOGÍAS DE LA PRODUCCIÓN	TEP185.	Ingeniería de Fluidos Complejos
	TEP192.	Control y Robótica
	TEP949.	Modelización Matemática, Redes y Multimedia
	TEP952.	Sistemas de Visión, Predicción, Optimización y Control
	TEP964.	Grupo de Ingeniería Multidisciplinar Aplicada
TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES	TIC165.	Sistemas Electrónicos y Mecatrónica
	TIC198.	Sistemas Inteligentes y Minería de Datos
	TIC243.	Ingeniería de la Información y del Conocimiento



EVOLUCIÓN DE GRUPOS DE INVESTIGACIÓN

En la gráfica siguiente podemos ver la evolución de los grupos de investigación de la Universidad de Huelva desde 2016 a 2021:



Fuente: Portal de Transparencia (Grupos de Investigación)

Estos grupos han obtenido 11 proyectos del Plan Estatal del Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades convocatoria 2021, por un importe de 1.162.568€, y se ha concedido 1 Proyecto para la realización de actividades de transferencia de conocimiento convocada en el ámbito del PAIDI por importe de 82.050€. Además, se han presentado 31 proyectos a la última convocatoria de proyectos de excelencia de la Junta de Andalucía. Asimismo, a través de las Ayudas para el fomento de la cultura científica, tecnológica y de la innovación, Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología (FECYT) se han conseguido 3 proyectos, por un total de 36.500 €.

8.2. Centros de investigación

La universidad de Huelva mantiene 8 centros de investigación

- ▶ Centro de Investigación en Patrimonio Histórico, Natural y Cultural [CIPHNC]
- ▶ Centro de Investigación en Pensamiento Contemporáneo e Innovación para el Desarrollo Social [COIDESO]
- ▶ Centro de Investigación en Recursos Naturales, Salud y Medioambiente [RENSMA]
- ▶ Centro de Investigación en Química Sostenible [CIQSO]
- ▶ Centro de Investigación en Tecnología de Productos y Procesos Químicos [Pro²TecS].
- ▶ Centro Científico-Tecnológico de Huelva [CCTH]
- ▶ Centro de Estudios avanzados de Física, Matemáticas y Computación [FMC]
- ▶ Centro de Investigación en Tecnología, Energía y Sostenibilidad [CITES]





8.3. Unidades asociadas al CSIC

Son cuatro las unidades asociadas al Consejo Superior de Investigaciones Científicas.

Laboratorio de Catálisis

Se encuentra asociado al CSIC desde 2005. Su trabajo se centra en desarrollar catalizadores basados en metales de transición que induzcan transformaciones mediante procesos que transcurran a temperatura ambiente, con un alto grado de selectividad atómica y que lleven a la obtención de productos de interés para el sector de la química fina o farmacéutica.

Grupo de Estructura de la Materia

Desde 2006, realiza investigaciones en los campos de reacciones nucleares, física de altas energías y QCD, estructura molecular y estructura nuclear.

Unidad de Contaminación atmosférica

Desde 2007, se desarrollan diversos proyectos sobre la geoquímica del material particulado en Andalucía, el impacto de las emisiones de tráfico en la salud y la modelización a alta resolución de metales en el aire.

Unidad de Petrología Experimental

Desde 2012, en este laboratorio se pueden simular las condiciones físico-químicas de los magmas que originaron el manto y la corteza terrestre, único en España.

8.4. Campus de excelencia investigadora

CAMPUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL AGROALIMENTARIO CeiA3

Es el resultado de la integración de las Universidades de Almería, Cádiz, Huelva y Jaén, lideradas por la Universidad de Córdoba, con CSIC e IFAPA como centros asociados con especialización en agroalimentación, y con el objetivo de ser referente internacional agroalimentario. El éxito de ceiA3 depende no sólo de su excelencia científica, sino de su capacidad para introducir nuevas combinaciones en sus actividades que nos permitan adaptarnos a nuevas condiciones. Ello supone la integración de cuatro elementos interdependientes: la generación de conocimiento, esencialmente por medio de la investigación científica; su explotación (transferencia) a través de la innovación; su transmisión, mediante la educación y la formación continua de los investigadores, alumnos y de profesionales garantizando la empleabilidad y la adecuación a las demandas del sector; y su difusión a través de las tecnologías de la información y la comunicación; Las líneas de temáticas que se abordan abarcan todos los ámbitos relacionados con la Agroalimentación. Desde la mejora y optimización de recursos para la producción, vegetal o animal, hasta aspectos económicos o legislativos y todo lo relativo a los recursos a lo largo de la cadena como suelos, agua, energía, materias primas, inputs, etc. incluida la gestión de residuos. Adicionalmente, se está reforzando el papel del campus en dos líneas temáticas estratégicas que se centran en temas de Bioeconomía y Digitalización.



CAMPUS DE
EXCELENCIA
INTERNACIONAL
DE MEDIO
AMBIENTE,
BIODIVERSIDAD Y
CAMBIO GLOBAL
CEI CAMBIO

El Campus de Excelencia Internacional de Medio Ambiente, Biodiversidad y Cambio Global es un punto de encuentro entre las Universidades de Cádiz, Huelva, Almería, Jaén, Córdoba y UNIA, con la Universidad Pablo de Olavide como coordinadora, además de otros miembros, en torno al Medio Ambiente, la Biodiversidad y el Cambio Global, que participa en la consolidación de Andalucía como referente en estas áreas de conocimiento. Pretende obtener reconocimiento como referente internacional en la generación, difusión y transferencia de innovaciones y conocimientos oportunos y relevantes sobre Medio Ambiente, Biodiversidad y Cambio Global, así como promover el nuevo modelo de economía sostenible, siendo una plataforma para la promoción de proyectos en materia ambiental. Sus áreas de especialización y agregaciones temáticas son: Cambio climático y recurso agua; Biodiversidad y Socio-ecosistemas; Energías renovables; producción ecológica; Salud y tecnología ambiental; Gobernanza y cambio global.

CAMPUS DE
EXCELENCIA
INTERNACIONAL
EN PATRIMONIO
CULTURAL Y
NATURAL

El Proyecto CEI Patrimonio nace de una alianza estratégica de las diez universidades andaluzas, que se unen para impulsar la creación de un Campus de Excelencia Internacional bajo la coordinación de la Universidad de Jaén. Esta agregación tiene un marcado carácter internacional, aglutinando como socios estratégicos a las principales instituciones y empresas, nacionales e internacionales, que trabajan en el ámbito del Patrimonio.

CAMPUS DE
EXCELENCIA
INTERNACIONAL
GLOBAL DEL MAR
(CEI-MAR)

Es el único campus de excelencia marino de España con la calificación de global, integra entre otras instituciones, a las universidades de Cádiz, Huelva, Málaga, Granada y Almería, al Instituto Andaluz de Investigación y Formación Agraria, Pesquera, Alimentaria y de la Producción Ecológica (IFAPA), al Instituto Español de Oceanografía, al Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) y al Instituto Hidrográfico de la Marina. Nació en 2011 con el objetivo general de: “aglutinar en torno al Mar a las Universidades, Institutos de Investigación, Empresas y Agentes Sociales del Sur de España y Portugal y del Norte de Marruecos con un carácter integrador, y convertirse en un campus de referencia internacional en el ámbito de la Ciencia y Tecnología Marina, desarrollando para ello un entorno académico, científico, emprendedor e innovador de calidad, potenciando la formación e investigación excelente en sus áreas de especialización y transfiriendo sus conocimientos y actividades a la sociedad”. Las líneas estratégicas en las que actualmente trabaja se centran en el conocimiento del mar, su gestión, el estudio del mar como fuente de recursos, las ingenierías y el mar, su valor cultural y la relación entre la salud y el mar.



8.5. Proyectos de investigación

El programa **Horizonte 2020** es el principal instrumento de financiación de proyectos de Investigación, Desarrollo Tecnológico y Demostración de la Unión Europea para el periodo 2014-2020, con un presupuesto total de unos 80.000 millones de euros.



PROYECTOS CONCEDIDOS A LA UNIVERSIDAD:

Los últimos proyectos concedidos a la Universidad en este Programa H2020 han sido los siguientes:

OPENRESEARCHERS 2021

La noche europea de los investigadores Open Researchers 2021

Resumen: Open Researchers 2021 es la décima experiencia andaluza en la Noche Europea de los Investigadores. El proyecto está diseñado para aumentar la conciencia de la investigación como una solución a los numerosos desafíos a los que se enfrentan los ciudadanos de todo el mundo, además de perseguir el Green Deal de la UE para cumplir con los ODS. Una ciencia verde con y para la ciudadanía: afrontando el reto de crear un futuro climático neutral en Europa es la idea principal del proyecto. Es fundamental promover el interés de los jóvenes por la Ciencia, abriéndola al público en general a través de los investigadores de forma accesible. La mayor fortaleza del proyecto son las numerosas actividades que se desarrollan en calles, teatros y edificios históricos de las 8 ciudades andaluzas, con una alta movilización de investigadores e instituciones colaboradoras. Para reforzarlo, los socios consolidarán un sólido programa de actividades en línea y un programa de televisión.

Fecha de inicio: 1 abril 2021

Fecha de finalización: 31 enero 2022

Aportación de la UE a la Universidad de Huelva: 9.443,25 €



REFLECT AFRICA

Renewable Energies for Africa: Effective Valorization of Agri-Food Wastes

Resumen: La población sin acceso a la electricidad volverá a aumentar en 2020 tras 6 años de descenso en África. El número de personas que acceden a la electricidad en África ha aumentado mucho: el número de personas sin acceso a la electricidad bajó de casi 860 millones en 2018 a 770 millones en 2019. Este proyecto, demostrará soluciones energéticas sostenibles innovadoras, fiables y adaptadas, basadas en la valorización de los residuos de biomasa procedentes de la agricultura y la industria alimentaria mediante la gasificación de la biomasa. Se construirán tres demostradores a escala real en Marruecos, Ghana y Sudáfrica. REFLECT AFRICA abordará el desarrollo de fuentes de energía renovables, aportando soluciones para las comunidades conectadas y no conectadas a la red, y su integración en el sistema energético existente. Considerará la generación de energía renovable, la transmisión y el uso de sistemas de almacenamiento. El proyecto trabajará en la obtención de biocarbón a partir del gasificador, y se mejorará para proporcionar un valioso fertilizante a los agricultores locales.

Fecha de inicio: 1 noviembre 2021

Fecha de finalización: 31 octubre 2026

Aportación de la UE a la Universidad de Huelva: 271.467,50 €

ATMOS

Pollutants and Greenhouse Gases in the Atmosphere - Understanding Gas-Gas and Gas-Solid Interactions Towards a Cleaner Atmosphere

Resumen: La exposición a altos niveles de contaminantes de la atmósfera puede provocar múltiples efectos adversos en la salud humana. Por eso es importante mejorar la investigación sobre la contaminación del aire a fin de proteger la salud pública. En el proyecto ATMOS, financiado con fondos europeos, se estudiarán problemas científicos relacionados con la contaminación atmosférica y se abordará la formación de estudiantes en el ámbito de los estudios atmosféricos. Se creará una red de investigadores multidisciplinares de alto nivel para mejorar la colaboración entre investigadores europeos y de terceros países y, además, se concebirán métodos innovadores para caracterizar los contaminantes de la atmósfera y sus interacciones. El equipo de ATMOS compartirá y difundirá información científica sobre la identificación de contaminantes de la atmósfera y técnicas pioneras de captura de gas.

Fecha de inicio: 1 abril 2020

Fecha de finalización: 30 septiembre 2025

Aportación de la UE a la Universidad de Huelva: 101.200 €

PROGRAMA DEL INSTITUTO EUROPEO DE INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA (EIT)

La Universidad de Huelva también participa en el programa de ayudas del Instituto Europeo de Innovación y Tecnología de la Comisión Europea, que busca reforzar la capacidad de los Estados miembros de la UE para innovar, fomentar el crecimiento económico sostenible y la competitividad, y abordar los principales retos sociales a los que se enfrenta la Unión.

**MORECOVERY****Modular Recovery Process Services For Hydrometallurgy And Water Treatment**

Resumen: Necesidad de materias primas, especialmente de elementos de tierras raras, está aumentando rápidamente en la UE y en todo el mundo. Al mismo tiempo, la cantidad de residuos de extracción está aumentando drásticamente junto con la preocupación por los efectos medioambientales de la minería. La industria minera puede lograr una producción de materias primas más ecoeficiente y selectiva mejorando la utilización de los flujos secundarios y los residuos mineros. Esta evolución pone de manifiesto la necesidad de desarrollar métodos de recuperación más eficaces y de eliminar eficientemente los metales disueltos en las corrientes de agua de las minas, protegiendo al mismo tiempo el medio ambiente y el ecosistema circundantes. El objetivo principal del proyecto Morecovery es mejorar el uso ecoeficiente y sostenible de los recursos naturales mediante la creación de un paquete de servicios de procesos de recuperación modulares para la hidrometalurgia y el tratamiento del agua.

Fecha de inicio: 1 enero 2019

Fecha de finalización: 31 diciembre 2021

Programa: EIT

Aportación de la UE a la Universidad de Huelva: 129.082,50 €

PROYECTOS INTERREG (POCTEP)

En el año 2020 se presentó una propuesta a la cuarta convocatoria de Proyectos Estratégicos o Estructurantes del Programa Operativo de Cooperación Transfronteriza España-Portugal (POCTEP) 2014-2020, que se aprobó en el año 2021. Importe aprobado: 126.900,00 €

PROYECTOS VIGENTES EN EL PROGRAMA INTERREG V-A ESPAÑA PORTUGAL (POCTEP) 2014-2020

AÑO	ACRÓNIMO	TÍTULO	PROGRAMA	IMPORTE
2018	0753_CILIFO_5_E	Centro Ibérico para la Investigación y Lucha contra Incendios Forestales	POCTEP 2014-2020	930.609,90 €
				930.609,90 €
2019	0592_EUROGUADIANA_2020_5_E	Laboratorio europeo de gobernanza transfronteriza: Eurociudad del Guadiana 2020	POCTEP 2014-2020	109.715,00 €
2019	0622_KTTSEADRONES_5_E	Conocimiento y transferencia de tecnología sobre vehículos aéreos y acuáticos para el desarrollo transfronterizo de ciencias marinas y pesqueras	POCTEP 2014-2020	420.619,60 €
2019	0517_TTUES_6_E	Transporte Turístico Urbano Eléctrico Sostenible	POCTEP 2014-2020	209.341,65 €
				739.676,25 €



AÑO	ACRÓNIMO	TÍTULO	PROGRAMA	IMPORTE
2021	0756_ FIREPOCTEP_6_E	Fortalecimiento de los sistemas transfronterizos de prevención y extinción de incendios forestales y mejora de los recursos para la generación de empleo rural posCovid-19	POCTEP 2014-2020	126.900,00 €
				126.900,00 €

Fuente: Servicio de Investigación. OTRI

PROYECTOS VIGENTES EN EL PROGRAMA INTERREG ESPACIO ATLÁNTICO 2014-2020

AÑO	ACRÓNIMO	TÍTULO	PROGRAMA	IMPORTE
2018	EAPA_I34/2018 - CABFishMAN	Conservación de la Biodiversidad Atlántica apoyada por la cogestión de pesquerías de pequeña escala	Espacio Atlántico 2014-2020	201.040,00 €
				201.040,00 €

Fuente: Servicio de Investigación. OTRI

CILIFO

Creación el Centro Ibérico para la Investigación y Lucha contra los Incendios Forestales.

Los objetivos de este proyecto son reforzar y aunar la cooperación, los procedimientos de trabajo y la formación entre los dispositivos de prevención y extinción de incendios forestales en el área de cooperación de la Eurorregión Alentejo-Algarve-Andalucía, promover la creación de empleo duradero y de calidad en la zona; reducir el coste económico de los incendios creando economía rural ligada al paisaje y mejorar la capacidad de respuesta ante los incendios forestales de las administraciones y autoridades implicadas en la lucha contra los mismos en las tres regiones participantes.

Fecha de inicio: 01/04/2018

Fecha de finalización: 15/12/2022

Importe aprobado Universidad de Huelva: 930.609,90 €

EUROGUADIANA 2020

Con este proyecto se pretende mejorar la calidad de vida en las ciudades abordando los nuevos retos sociales por medio de la innovación y el crecimiento, creando una estructura en la que cada ciudad mantenga su autonomía de gestión pero que puedan tenerse en cuenta la complementariedad, la especialización de cada una de ellas, la creación de áreas funcionales temáticas y el establecimiento de sinergias con las ciudades y muy especialmente con los



territorios de baja densidad más próximos. Los municipios que conforman la Eurociudad del Guadiana, como Agrupación Europea de Cooperación Territorial, pretenden abordar los nuevos retos territoriales mediante un desarrollo urbano y social cohesionado. La cooperación entre ciudades transfronterizas que tienen un territorio contiguo y elementos comunes como el río Guadiana supone un interesante reto que constituye el primer laboratorio permanente de gobernanza transfronteriza en la Euroregión Alentejo-Algarve-Andalucía.

Fecha de inicio: 01/01/2018

Fecha de finalización: 05/04/2022

Importe aprobado Universidad de Huelva: 109.715,00 €

KTTSEADRONES

Desarrollo y adaptación de nuevos sensores y herramientas informáticas en vehículos aéreos y marinos con interés en ciencias marinas y sector pesquero (vehículos autónomos no tripulados). Su objetivo es la creación de conocimiento y transferencia tecnológica sobre el diseño y puesta a punto de vehículos autónomos tanto aéreos como marinos para el desarrollo económico y sostenible en ciencias marinas y recursos pesqueros, a través de un equipo hispano-luso multidisciplinar englobando a tecnólogos y científicos. Se introducirá de esta forma la pesca inteligente y gestión del litoral basada en las nuevas tecnologías en el tejido empresarial pesquero.

Fecha de inicio: 01/10/2017

Fecha de finalización: 05/04/2022

Importe aprobado Universidad de Huelva: 420.619,60 €

T2UES

Este proyecto ambiciona fomentar la implantación de un ecosistema de transporte intraurbano, ligero y ágil. Para ello, se diseñará y testeará una estación de recarga basada únicamente en energía renovable, y vehículos eléctricos, ligeros y de reducidas dimensiones. Entre sus objetivos se encuentra la adaptación de vehículos ligeros de PMF a las necesidades del proyecto, el diseño de estación de recarga escalable y alimentada únicamente por fuentes de energía renovable, un sistema de control inteligente para gestionar los flujos de energía y optimizar la tupla generación-almacenamiento-abastecimiento y la promoción ante entidades públicas, privadas y prensa del ecosistema de transporte intraurbano y ecológico mediante demos de un demostrador en el Campus de la Universidad de Huelva.

Fecha de inicio: 01/01/2018

Fecha de finalización: 05/04/2022

Importe aprobado Universidad de Huelva: 209.341,65 €

FIREPOCTEP

Este proyecto aborda la adaptación al cambio climático mediante la prevención y gestión del paisaje expuesto a grandes incendios forestales en áreas rurales. Su principal objetivo está centrado en la prevención y gestión de riesgos naturales en áreas rurales Transfronterizas.

Fecha de inicio: 01/07/2020

Fecha de finalización: 31/12/2022

Importe aprobado Universidad de Huelva: 126.900,00 €



CABFISHMAN

El Proyecto apoya la cooperación de las partes interesadas dentro de la SSF para abordar los desafíos transnacionales compartidos que mejoran la protección de los recursos marinos mediante una mejor distribución espacial del conocimiento de la actividad de la SSF para avanzar hacia un enfoque de gestión basado en los ecosistemas. Este modo mejorado de gestión ambiental conducirá a una mejor gestión de los ecosistemas naturales compartidos por la SSF y otras actividades costeras, incluidas las áreas marinas protegidas. El proyecto contribuirá a los objetivos específicos de la Política Pesquera Común (PPC) y la Directiva de Planificación Espacial Marina (PMS) a través de la conservación de la biodiversidad marina.

Fecha de inicio: 01/05/2019

Fecha de finalización: 01/11/2022

Importe aprobado Universidad de Huelva: 201.040,00 €

8.6. Doctorado

MATRÍCULA EN DOCTORADO

El número de matrículas en estudios doctorado en el curso 2021/2022 ha ascendido a 596. La evolución puede verse en la siguiente tabla:

AÑOS	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
MATRÍCULA DOCTORADO	613	553	498	Sin datos	594	610	596

Fuente: Escuela de Doctorado

TESIS DOCTORALES

Durante el curso 2020/2021 se ofertaron 11 programas de doctorado conforme al RD 99/2011. De dichos programas de doctorado han emanado la defensa de 43 tesis doctorales. Presentamos la evolución de las tesis doctorales defendidas en el seno de la Universidad en los últimos años en la siguiente tabla:

AÑOS	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22
TESIS DEFENDIDAS	55	74	129	96	24	49	43	67	47

Fuente: Escuela de Doctorado



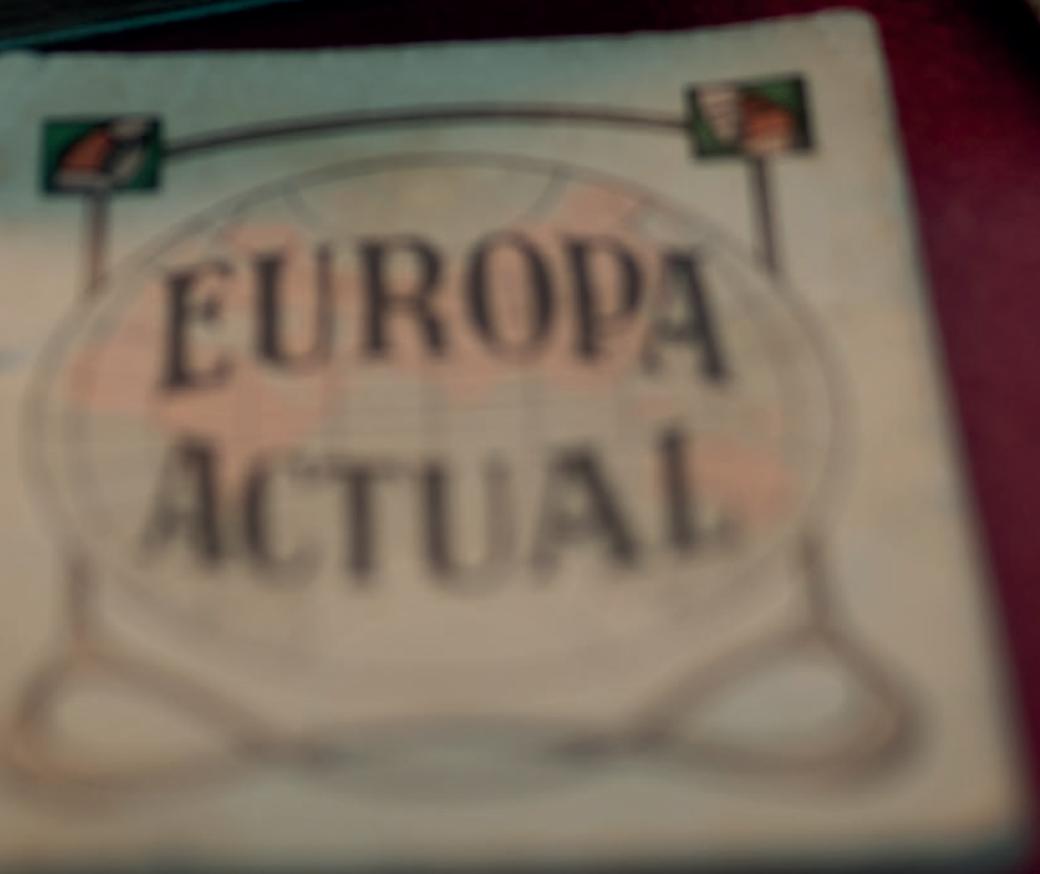
8.7. Sexenios

La actividad investigadora de nuestro Personal Docente ha permitido en este curso 2021/22 el reconocimiento de 66 sexenios de investigación (de los cuales 40 se han obtenido por Profesorado de los Cuerpos Docentes Universitarios y 26 por Profesorado Contratado).

La evolución en la concesión de sexenios a la Universidad de Huelva durante los años 2016 a 2020 puede observarse en la tabla siguiente:

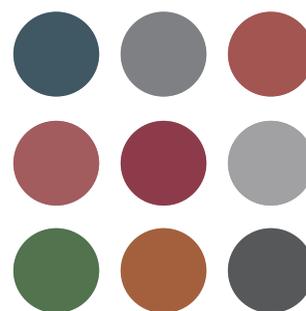
CATEGORÍA DOCENTE	2016	2017	2018	2019	2020
Catedrático de Universidad	83	88	98	103	125
Profesor Titular de Universidad	482	529	558	605	642
Catedrático Escuela Universitaria	28	30	30	32	32
Profesor Titular de Escuela Universitaria	32	34	35	35	34
Profesor Titular Interino de Universidad	0	0	1	1	1
Profesor Contratado Doctor	60	60	62	65	67
Profesor Colaborador	9	11	11	10	10
Profesor Contratado Doctor Interino	1	1	0	0	0
total	695	753	795	851	911

Fuente: Portal de Transparencia Sexenios



9. TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO

- 9.1. Empresas de base tecnológica
- 9.2. Patentes
- 9.3. Portal de la Transparencia



9. TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO

La Universidad de Huelva pone sus conocimientos a disposición de su entorno socioeconómico con el objetivo de facilitar la transferencia de estos conocimientos al sector privado permitiendo que los productos y servicios generados por la Universidad sean comercializados, y cuenta con varias líneas de investigación divididas en las diferentes áreas científicas anteriormente mencionadas en los grupos de investigación.

9.1. Empresas de base tecnológica

La Universidad promueve la creación de Empresas de Base Tecnológica (EBTs, spin-off o star-up) como método eficaz para transferir los conocimientos generados al sector empresarial.

Son doce las spin-offs con las que cuenta la Universidad de Huelva en la actualidad:

1. ENVIROMENTAL TECHNOLOGY SOLUTIONS, S.L.

Tiene el objetivo de prestar servicios técnicos y de consultoría para soluciones de alto valor tecnológico a problemas asociados con la Tecnología Ambiental, centrándose en la innovación, el asesoramiento y la aplicación de nuevas tecnologías.

2. EISMETHODS, S.L.

Consultoría y empresa de investigación social que estudia las posibilidades metodológicas de un nuevo enfoque en las ciencias sociales.

3. PHYCOGENETICS, S.L.

Se encarga de desarrollar nuevos complementos dietéticos probióticos y antimicrobianos basados en microalgas para alimentación animal, así como mejorar la genética molecular y clásica de microalgas y otras células vegetales para la obtención de compuestos alimentarios y/o terapéuticos, etc.

4. NOBELTI R&D ENGINEERING

Realiza estudios de investigación, desarrollo, asesoramiento, fabricación y formación aplicados a problemas industriales que impliquen materiales simples y/o complejos, desde el punto de vista termomecánico, en función de la presión y otras variables.

**5. SINTERING S.L.**

Prestación de servicios de formación y consultoría científica, técnica y jurídica en los campos de la inteligencia territorial y el desarrollo sostenible.

6. ICCAMB, S.L.

Ingeniería Civil y Calidad Ambiental. Empresa que investiga, desarrolla e innova en el campo de la ingeniería civil y del medio ambiente. Imparte además la docencia de posgrado semipresencial y on-line.

7. BO TRUE ACTIVITIES, S.L.

Empresa dedicada a la consulta agroalimentaria a través del desarrollo, la formación y la comercialización de herramientas basadas en Big Data aplicadas al ámbito del comercio online.

8. ALGANEERING SOLUTIONS, S.L.

Empleo de la biotecnología como catalizador de modernización y mejora competitiva de sectores productivos tradicionales, y motor para la creación de empleo, bajo el denominador común de la sostenibilidad y la excelencia tecnológica.

9. CENTRO INTERNACIONAL DE FORMACIÓN VIRTUAL.

Empresa con la finalidad de gestionar tecnológicamente el conocimiento, investigando las necesidades formativas reales de las diferentes áreas profesionales que exijan conocimientos y métodos científicos para desarrollar después el material didáctico de las actividades formativas a impartir, adaptando dicho material a las diferentes modalidades de enseñanza.

10. MEDIA&JOURNAL, SL.

El objeto es proporcionar servicios avanzados en formación y gestión de la calidad de las publicaciones científicas. Los productos desarrollados se presentarán y promocionarán en formato digital o multimedia, en Internet. Aunque la empresa nace en el entorno de la Universidad de Huelva, la idea es situarnos y mantener contactos con el entorno latinoamericano en expansión; mediante las relaciones internacionales ya existentes, de los socios promotores con otros países de Latinoamérica

11. PRECOSOL, S.COOP

La idea es la de constituir una empresa cooperativa que tenga como objetivo la promoción y fomento de la Economía Social y Solidaria, mediante el desarrollo de cursos de formación y concienciación en temas de Economía Social y Solidaria, elaboración de estudios en temas de Economía Social y Solidaria y asesoramiento jurídico y contable a entidades cooperativas.

12. NEBULOUS SYSTEMS, SL.

Su objeto social comprende, entre otros tareas diversas en investigación y desarrollo en ingeniería y tecnología, el diseño de aplicaciones informáticas, bases de datos o páginas web, la personalización de programas informáticos, la planificación y el diseño de los sistemas informáticos que integran equipos informáticos, programas informáticos y tecnologías de la



comunicación, incluida la formación de los usuarios del mismo y los servicios de instalación, la fabricación y el montaje de servidores informáticos, el montaje de equipos de control de procesos industriales y de equipos de comunicaciones, la elaboración y realización de proyectos relativos a ingeniería eléctrica y electrónica, mecánica, industrial y de sistemas y la enseñanza de formación y perfeccionamiento profesional superior.

9.2. Patentes

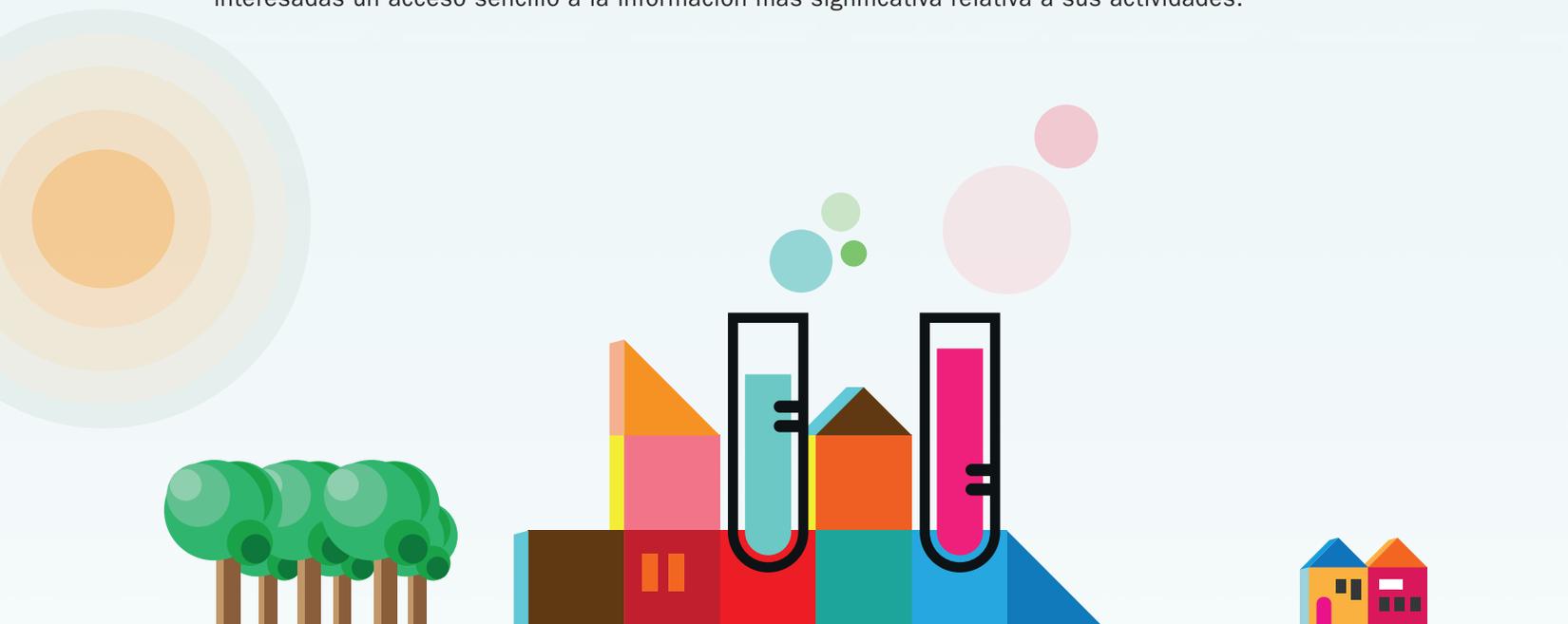
La Universidad de Huelva a través de su Oficina de Transferencia de los Resultados de la Investigación (OTRI), pone a disposición de la comunidad universitaria, un servicio para la gestión y tramitación de los derechos de propiedad industrial e intelectual. Esta oficina, es el interlocutor entre el personal de la comunidad universitaria y la Oficina Española de Patentes y Marcas (O.E.P.M.) para las solicitudes de protección de la propiedad industrial (patentes, marcas, diseños industriales, etc); o el Registro de la Propiedad Intelectual para el registro de Programas de Ordenador, Bases de Datos, etc.

En el curso 2021/22 se ha obtenido 1 patente Nacional, 1 Modelo de Utilidad y 3 Registros de Propiedad Intelectual

La “Cartera de Patentes” de la Universidad de Huelva incluye las patentes nacionales, las extensiones PCT, los modelos de utilidad, la propiedad intelectual, las marcas y el material biológico depositado.

9.3. Portal de la Transparencia

El objetivo del Portal de Transparencia de la Universidad de Huelva es facilitar a todas las personas interesadas un acceso sencillo a la información más significativa relativa a sus actividades.



Con la puesta a disposición de esta información la Universidad avanza en su compromiso de rendir cuentas y garantiza al sociedad en general las previsiones sobre transparencia, publicidad activa y acceso a la información pública.

De este modo, la Universidad de Huelva da cumplimiento a las previsiones contenidas en la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno, y Ley 1/2014, de 24 de junio, de Transparencia Pública en Andalucía.

Lograr la transparencia ha sido un objetivo fundamental del equipo de Gobierno de la Universidad de Huelva en el período 2018-2022. En 2015 fue declarada Universidad opaca, pero en 2019 fue incluida en la categoría de translúcida hasta situarse en la más transparente de las universidades españolas, compartiendo la primera posición con la Universidad de Castilla-La Mancha.

La Universidad de Huelva ha realizado un intenso trabajo para obtener el tres estrellas de la Fundación Haz y el liderazgo de la UHU en el ranking de la Fundación Dyntra, *Dinamic Transparency Index*, un referente en análisis de la transparencia universitaria.

En 2021, la UHU ha logrado situarse como la segunda universidad más transparente de España, según el Informe sobre la Transparencia de las Universidades Españolas y en 2022 Dyntra, coloca a la UHU en la primera posición. Se trata de un ranking dinámico de instituciones públicas y privadas, en el que se valoran 77 universidades, en base a 169 indicadores.

Dyntra otorgó a la UHU un resultado del 94,08%, alcanzando un grado de cumplimiento del 94,67%. De este modo, supera en más del 90% la calificación de todas las áreas evaluadas; Transparencia Institucional (95.24%), Participación y Colaboración (95.24%); Transparencia Económico-Financiera (95%), Contrataciones de Servicios (94.74%) y Comunicación Pública (92%)

Este logro de la UHU en el ámbito de la transparencia motiva al Equipo de Gobierno y a la Comunidad Universitaria para continuar su trabajo.



Universidad
de Huelva

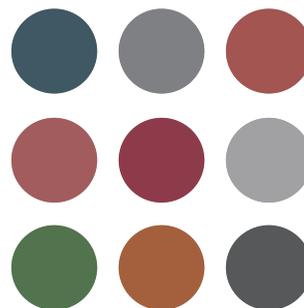


Universidad
del Valle



10. ÁMBITO SOCIAL Y CULTURAL

- 10.1. Servicio de actividades deportivas
- 10.2. Aula de la experiencia
- 10.3. Prácticas en empresas
- 10.4. Empleabilidad e inserción laboral



10. ÁMBITO SOCIAL Y CULTURAL

El Área de Cultura de la Universidad de Huelva, integrada en el Vicerrectorado de Proyección social y universitaria, es un agente cultural de referencia dentro de la provincia que ofrece servicios basados en la formación a través de las Escuelas artísticas, los eventos a través de su agenda cultural de espectáculos y el trabajo en red con el resto de Universidades andaluzas a través del Proyecto Atalaya.

Durante el curso 2020/2021, destaca los eventos musicales y las referidas al programa Escuelas (teatro, danza contemporánea, diseño y cómic, cine, música y fotografía) en el que el alumnado recibe formación especializada y continua de la mano de docentes, que también son artistas en activo, y pueden convalidar 2 ECTS.

10.1. Servicio de actividades deportivas

La Universidad impulsa los hábitos saludables como la práctica de deporte, coordinado por el servicio de actividades deportivas, que cuenta con un pabellón cubierto totalmente equipado con una sala polivalente y dos de usos múltiples, dos pistas de tenis y dos de pádel exteriores, una pista polideportiva exterior semicubierta, un gimnasio de musculación y una pista boulevard central con circuito de estaciones donde realizar diferentes ejercicios, una pista polivalente, una de baloncesto 3x3 y una de fútbol sala.

El servicio de actividades deportivas organiza competiciones, tanto a nivel interno como externo, además de realizar diferentes actividades, bien dirigidas, escuelas deportivas, talleres, deporte en medio natural, cursos de formación para árbitros, o de promoción deportiva.

Un total de 774 alumnos y alumnas de la Universidad de Huelva (UHU) han participado a lo largo del curso 2020/2021 en las distintas competiciones y actividades organizadas, un periodo en el que, además, las instalaciones deportivas del Campus del Carmen han sido utilizadas por un total de 14.207 usuarios y usuarias. Destacar la programación deportiva online a través del canal de youtube UHU deporte o la adaptación de los servicios presenciales a modalidad online (reserva de instalaciones, acceso al gimnasio, inscripciones en actividades y competiciones).

En el curso 2020/2021 se han puesto en marcha nuevas actividades, concretamente los talleres online de Bailes Latinos, Yoga Pilates y Mujer y Cuidados del Suelo Pélvico, el Paddle Surf en el medio natural y competiciones de ajedrez online, baloncesto 1x1 sin contacto, Torneo Puerta a Puerta con los pies y Torneo Erasmus Puerta a Puerta.



En las siguientes tablas se resumen las competiciones y actividades organizadas:

COMPETICIONES

CAMPEONATOS UHU

Trofeo bádminton, tenis, pádel y tenis de mesa
 Torneo Baloncesto 1x1 sin contacto
 Torneo Puerta a Puerta con los pies
 I Torneo Ajedrez Online
 II Torneo Ajedrez Online
 Torneo Erasmus Puerta a Puerta con los pies

EVENTOS

XXIV Milla UHU

CAU

Torneo Interuniversitario Andaluz de Ajedrez online

ACTIVIDADES

TALLERES

Pádel
 Tiro con Arco (2)
 Yoga Pilates (canal youtube)
 Bailes Latinos (canal youtube)

GIMNASIO

Musculación

MEDIO NATURAL

Kayak Marismas del Odiel (6)
 Yoga en la Playa (3)
 Ruta a Caballo Doñana (3)
 Paddle Surf

MUJER Y DEPORTE

VI Encuentro Mujer y Deporte - Tenis
 Taller Mujer y Cuidados del Suelo Pélvico (online)

CURSOS DE FORMACIÓN

Iniciación a la Marcha Nórdica
 Curso de Bádminton

Fuente: Servicio de Actividades Deportivas



10.2. Aula de la experiencia

El Aula de la Experiencia ofrece sus servicios no sólo en la sede de Huelva, donde la Universidad dispone del Campus de El Carmen, en el que se realizan la mayor parte de las actividades académicas, además de ser el lugar donde se ubica la secretaría del Aula para llevar a cabo todas las actividades de gestión y coordinación de la misma.

Mediante convenios de colaboración entre la Universidad de Huelva y los Ayuntamientos de diferentes localidades provinciales, el Aula de la Experiencia realiza también su actividad en las diversas Sedes provinciales repartidas por toda la provincia, aun cuando en dichos municipios la Universidad de Huelva no disponga de centros o instalaciones propias. Actualmente tenemos 13 sedes (1 en la Universidad de Huelva y 12 en el resto de la provincia):

Huelva
Lepe (2005)
Puebla de Guzmán (2007)
Moguer (2008)
Isla Cristina (2010)
La Palma del Condado (2011)
Minas de Riotinto (2016)
Jabugo (2017)
Ayamonte (2018)
San Bartolomé de la Torre (2018)
Villarrasa (2018)
San Juan del Puerto (2019)
Cumbres Mayores (2020)
Aracena (2022)

Los últimos datos de que se dispone, corresponden al curso 2020/2021, son los siguientes:

ESTUDIANTES

SEDES	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Huelva	372	414	466	135
Lepe	44	80	80	49
Puebla de Guzmán	50	54	66	
Moguer	22	32	33	16
Isla Cristina	77	100	100	
La Palma del Condado	77	81	81	
Minas de Riotinto	18	11	11	
Jabugo	22	23	22	
Ayamonte		119	134	
San Bartolomé de la Torre		24	21	
Villarrasa		13	17	
Cumbres Mayores			14	
San Juan Puerto			43	
TOTAL ESTUDIANTES	682	951	1088	200

**ASIGNATURAS**

SEDES	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Huelva	43	41	30	11
Lepe	2	2	2	2
Puebla de Guzmán	2	2	2	
Moguer	4	4	3	2
Isla Cristina	2	2	2	
La Palma del Condado	4	4	3	
Minas de Riotinto	2	2	2	
Jabugo	2	2	2	
Ayamonte		2	2	
San Bartolomé de la Torre		2	2	
Villarrasa		2	2	
Cumbres Mayores		2	1	
San Juan Puerto		4	3	
TOTAL ASIGNATURAS	61	71	56	15

PROFESORADO

SEDES	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Huelva	60	30	74	11
Lepe	3	3	8	4
Puebla de Guzmán	5	2	2	
Moguer	8	10	6	4
Isla Cristina	7	2	2	
La Palma del Condado	11	21	11	
Minas de Riotinto	4	5	4	
Jabugo	3	8	3	
Ayamonte		8	5	
San Bartolomé de la Torre		4	2	
Villarrasa		9	3	
Cumbres Mayores			1	
San Juan Puerto			3	
TOTAL PROFESORADO	101	102	124	19

Fuente: Aula de la Experiencia

Podemos observar cómo durante el curso 2020/2021, la actividad del aula descendió a causa de la crisis sanitaria. Sin embargo, durante el curso 2021/2022 la situación ha vuelto a la normalidad, reactivándose la docencia en todas las sedes.

10.3. Prácticas en empresas

Desde el Servicio de Empleo de la Universidad de Huelva (SOIPEA) se gestionan las prácticas de la mayoría de las titulaciones (a excepción de la Facultad de Educación, Psicología y Ciencias del Deporte y de la Facultad de Enfermería). Se consigue un nexo entre la Universidad y el tejido empresarial



fundamentalmente desarrollado por el sistema de prácticas que realizan los alumnos de la Universidad. Hay dos tipos de prácticas, las obligatorias llamadas curriculares y las voluntarias o extracurriculares. Se presenta en la siguiente tabla la evolución en los últimos cursos de los alumnos acogidos a dichas prácticas y las empresas, pertenecientes a todos los sectores de la economía, que han participado.

PRÁCTICAS EXTRACURRICULARES

	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
ALUMNOS	324	325	322	346	408	369	226	268
EMPRESAS	147	139	168	166	178	165	123	149

PRÁCTICAS CURRICULARES

	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
ALUMNOS	822	833	855	981	948	1.138	320 (*)	1.179
EMPRESAS	409	362	420	398	532	453	155	618

Notas: en todos los cursos, se exceptúan las titulaciones de la Facultad de Educación y de la Facultad de Enfermería
(*) En este curso no computa el Máster en Formación del Profesorado (en sus distintas especialidades)

Fuente: SOIPEA-Unidad de Prácticas

10.4. Empleabilidad e inserción laboral

INSERCIÓN LABORAL DE ESTUDIANTES POR CENTRO Y TITULACIÓN

Un dato no menos importante para poner en contexto la situación actual, es sin duda el grado de inserción laboral de las personas egresadas que han cursado sus estudios en la Universidad de Huelva. Según la información publicada en el portal de transparencia, los datos de empleabilidad e inserción laboral de los últimos 3 años han sido los siguientes:



TASA INSERCIÓN	2018	2019	2020
FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO			
GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS	55,00	68,00	75,61
GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS (SEMIPRESENCIAL)	71,43	70,37	
MÁSTER UNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAS		100,00	100,00
MÁSTER UNIVERSITARIO EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES	77,22	84,51	83,78
FACULTAD DE DERECHO			
GRADO EN DERECHO	43,48	36,54	25,76
MÁSTER UNIVERSITARIO EN ACCESO A LA ABOGACÍA	45,45	35,48	38,10
MÁSTER UNIVERSITARIO EN ASESORÍA JURÍDICA DE LA EMPRESA	0,00	85,71	66,67
FACULTAD EDUCACIÓN, PSICOLOGÍA Y CC. DEPORTE			
GRADO EN CIENCIAS DE LA ACTIVIDAD FÍSICA Y DEL DEPORTE	43,75	58,06	52,73
GRADO EN EDUCACIÓN INFANTIL	57,58	58,82	42,11
GRADO EN EDUCACIÓN PRIMARIA	42,76	48,31	57,83
GRADO EN EDUCACIÓN SOCIAL	47,54	72,13	59,09
GRADO EN PSICOLOGÍA	31,78	48,36	42,38
MÁSTER UNIV. EN INVEST. EN LA ENSEÑANZA Y EL APRENDIZAJE DE LAS CC. E/S/M	57,14	66,67	56,52
MÁSTER UNIV. EN PROFESORADO DE E.S.O. Y BACH. - ESP BIOLOGÍA Y GEOLOGÍA		54,17	
MÁSTER UNIV. EN PROFESORADO DE E.S.O. Y BACH. - ESP CC. SOCIALES: GEO. E H		54,17	
MÁSTER UNIV. EN PROFESORADO DE E.S.O. Y BACH. - ESP EDUCACIÓN FÍSICA		52,94	
MÁSTER UNIV. EN PROFESORADO DE E.S.O. Y BACH. - ESP LENGUA EXTRANJERA, ING		58,82	
MÁSTER UNIV. EN PROFESORADO DE E.S.O. Y BACH. - ESP LENGUA Y LITERATURA		66,67	
MÁSTER UNIV. EN PROFESORADO DE E.S.O. Y BACH. - ESP ORIENTACIÓN EDUCATIVA		58,06	
MÁSTER UNIV. EN PROFESORADO DE E.S.O. Y BACH. - ESP TECNOLOGÍA, INF. Y PI		65,22	58,60
MÁSTER UNIV. EN PROFESORADO DE E.S.O. Y BACH., F.P. Y ENSEÑANZA DE IDIOMAS	58,33	81,82	82,35
MÁSTER UNIVERSITARIO EN COMUNICACIÓN Y EDUCACIÓN AUDIOVISUAL	58,33	75,00	83,12
MÁSTER UNIVERSITARIO EN EDUCACIÓN ESPECIAL	70,73	52,50	87,50
MÁSTER UNIVERSITARIO EN INVESTIGACIÓN EN EDUCACIÓN FÍSICA Y CC. DEL DEPORTE		80,00	86,36



TASA INSERCIÓN	2018	2019	2020
MÁSTER UNIVERSITARIO EN PSICOLOGÍA GENERAL SANITARIA		100,00	77,78
MÁSTER UNIVERSITARIO EN EDUCACIÓN AMBIENTAL		25,00	50,00
MÁSTER UNIVERSITARIO EN INNOVACIÓN PEDAGÓGICA Y LIDERAZGO EDUCATIVO			75,86
DOBLE MOF FORMACIÓN DEL PROFESORADO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA OBLIGATORIA Y BACHILLERATO, FORMACIÓN PROFESIONAL Y ENSEÑANZA DE IDIOMAS / MÁSTER UNIVERSITARIO EN INVESTIGACIÓN EN EDUCACIÓN FÍSICA Y CIENCIAS DEL DEPORTE			100,00
FACULTAD DE CC. EMPRESARIALES Y TURISMO			
DOBLE GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y TURISMO (ADETUR)	100,00	100,00	40,00
DOBLE GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y FINANZAS Y CONTABILIDAD	62,50	80,00	56,25
GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS	67,50	75,90	63,64
GRADO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD	66,67	66,67	81,82
GRADO EN TURISMO	84,00	58,33	43,75
MÁSTER UNIVERSITARIO EN ECONOMÍA, FINANZAS Y COMPUTACIÓN	78,57	53,85	84,62
MÁSTER UNIVERSITARIO EN ECONOMÍA Y DESARROLLO TERRITORIAL	40,00	0,00	66,67
MÁSTER UNIVERSITARIO EN TURISMO: DIRECCIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS	70,00	66,67	25,00
FACULTAD DE ENFERMERÍA			
GRADO EN ENFERMERÍA	80,51	84,55	93,97
ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE INGENIERÍA			
GRADO EN INGENIERÍA AGRÍCOLA	81,82	75,00	100,00
GRADO EN INGENIERÍA ELÉCTRICA	76,92	100,00	83,33
GRADO EN INGENIERÍA ELECTRÓNICA INDUSTRIAL	91,67	71,43	61,11
GRADO EN INGENIERÍA EN EXPLOTACIÓN DE MINAS Y RECURSOS ENERGÉTICOS	91,67	80,00	60,00
GRADO EN INGENIERÍA ENERGÉTICA	75,00	58,33	80,00
GRADO EN INGENIERÍA FORESTAL Y DEL MEDIO NATURAL	57,89	86,96	76,00
GRADO EN INGENIERÍA INFORMÁTICA	70,00	81,25	94,74
GRADO EN INGENIERÍA MECÁNICA	70,59	82,61	65,22
GRADO EN INGENIERÍA QUÍMICA INDUSTRIAL	80,00	54,55	72,73
DOBLE GRADO EN INGENIERÍA ELÉCTRICA / GRADO EN INGENIERÍA ENERGÉTICA			100,00
MÁSTER UNIVERSITARIO EN INGENIERÍA DE MONTES		50,00	100,00
MÁSTER UNIVERSITARIO EN INGENIERÍA INDUSTRIAL	100,00	57,14	91,67



TASA INSERCIÓN	2018	2019	2020
FACULTAD DE CIENCIAS EXPERIMENTALES			
DOBLE GRADO EN CIENCIAS AMBIENTALES Y GEOLOGÍA	0,00	40,00	80,00
GRADO EN CIENCIAS AMBIENTALES	80,00	57,14	80,00
GRADO EN GEOLOGÍA	38,46	64,29	30,00
GRADO EN QUÍMICA	53,85	65,00	66,67
MÁSTER UNIVERSITARIO EN CONSERVACIÓN DE LA BIODIVERSIDAD		55,56	0,00
MÁSTER UNIVERSITARIO EN GEOLOGÍA Y GESTIÓN AMBIENTAL DE RECURSOS MINERALES	56,25	77,78	45,45
MÁSTER UNIVERSITARIO EN TECNOLOGÍA AMBIENTAL	83,33	50,00	66,67
FACULTAD DE HUMANIDADES			
DOBLE GRADO EN ESTUDIOS INGLESES Y FILOLOGÍA HISPÁNICA	25,00	25,00	53,85
GRADO EN ESTUDIOS INGLESES	42,11	33,33	52,94
GRADO EN FILOLOGÍA HISPÁNICA	31,58	20,00	47,06
GRADO EN GESTIÓN CULTURAL	71,43	36,36	46,67
GRADO EN HISTORIA	37,50	50,00	23,53
MÁSTER UNIVERSITARIO EN ESTUDIOS DE GÉNERO, IDENTIDADES Y CIUDADANÍA		80,00	57,69
MÁSTER UNIVERSITARIO EN LENGUAS Y LITERATURAS EN CONTRASTE: EST. AVANZADOS		75,00	25,00
MÁSTER UNIVERSITARIO EN PATRIMONIO HISTÓRICO Y CULTURAL	28,57	25,00	46,15
MOF EN ANÁLISIS HISTÓRICO DEL MUNDO ACTUAL			100,00
FACULTAD DE TRABAJO SOCIAL			
GRADO EN TRABAJO SOCIAL	56,25	57,30	55,41
MÁSTER UNIVERSITARIO EN INVESTIGACIÓN E INTERVENCIÓN EN TRABAJO SOCIAL		77,78	69,23
ESCUELA DE DOCTORADO			
CIENCIA Y TECNOLOGÍA INDUSTRIAL Y AMBIENTAL	50,00	50,00	87,50
CIENCIAS DE LA SALUD	100,00	83,33	
CIENCIAS JURÍDICAS		0,00	100,00
CIENCIAS SOCIALES Y DE LA EDUCACIÓN		100,00	100,00
COMUNICACIÓN	100,00	50,00	0,00
IEACAD		100,00	100,00
LENGUAS Y CULTURAS		50,00	100,00
PATRIMONIO		0,00	66,67

Fuente: Portal de Transparencia Datos empleabilidad e inserción laboral por titulación



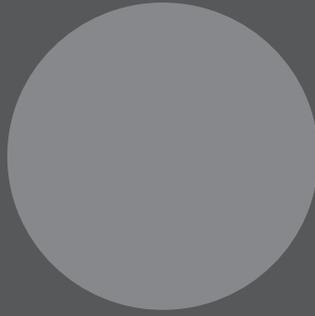
BOLSA DE EMPLEO ESTUDIANTES Y EGRESADOS

Por otra parte, la Universidad apuesta también por la inserción laboral de sus estudiantes a través del Servicio de Empleo (SOIPEA). Para ello, tenemos reconocida la Agencia de Colocación de la Universidad de Huelva, autorizada con nº 0100000014, por el Servicio Andaluz de Empleo de la Junta de Andalucía para ejercer y desarrollar labores de Intermediación Laboral.

A fecha de 30 de septiembre de 2020 cuenta con 46.304 demandantes, de todas las titulaciones, pertenecientes o no a la Universidad de Huelva. En particular, en los meses transcurridos entre octubre de 2019 y septiembre de 2020 se han producido 2.519 nuevas inscripciones, habiéndose tramitado 159 ofertas. Como resultado de la tramitación de las ofertas de empleo anteriores se han producido 24 inserciones. Las personas tituladas inscritas en la base de datos de ICARO que han recibido la información de las ofertas gestionadas han sido 670, al haber sido preseleccionadas por la aplicación informática o bien al haberse preseleccionado/a, ya que cumplían el perfil indicado por la empresa en la oferta. Más del 80% de las ofertas de empleo recibidas se corresponden con titulaciones impartidas por la Universidad de Huelva.







11. DIAGNÓSTICO EJECUTIVO

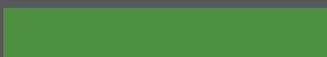
- 11.1. Debilidades
- 11.2. Amenazas
- 11.3. Fortalezas
- 11.4. Oportunidades

12. GOBERNANZA, ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO

- 12.1. Organigrama
- 12.2. Gobernanza, talante y responsabilidades
- 12.3. Liderazgo

PARTE

IV



Diagnóstico y estrategias

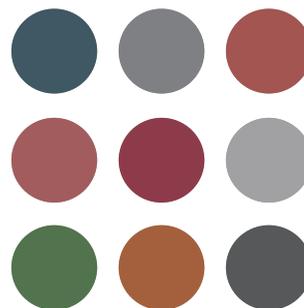
¿cómo lo hacemos?

**MAN
O-MATIC**



11. DIAGNÓSTICO EJECUTIVO

- 11.1 Debilidades
- 11.2 Amenazas
- 11.3 Fortalezas
- 11.4 Oportunidades

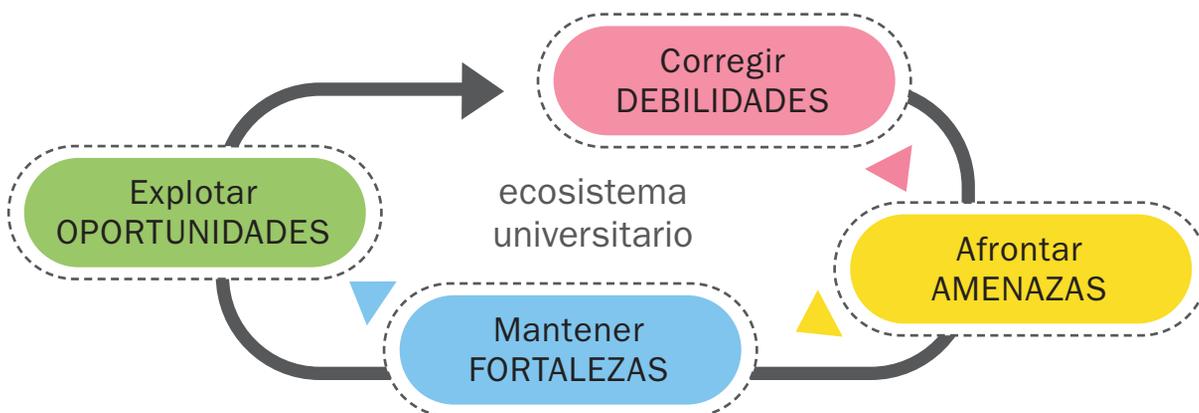


11. DIAGNÓSTICO EJECUTIVO

Para elaborar el diagnóstico de la Universidad de Huelva, desde la Unidad para la Dirección Estratégica y su Mesa técnica, formada por las direcciones de Igualdad, Salud, Calidad, la propia UDE, el Aula de la Sostenibilidad y el Vicerrectorado Coordinación y Agenda 2030, se hizo un oportuno seguimiento del análisis externo e interno, contando con las aportaciones de los Talleres de Trabajo y la Mesa de Concertación. Esto permitió elaborar las Debilidades Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, que han permitido una propuesta de los ejes estratégicos del Plan Estratégico Horizonte 2025, así como sus objetivos o líneas estratégicas y las formas de alcanzarlos mediante sus actuaciones.

Tras la revisión del análisis DAFO aprobado con fecha 30/11/2021 por el Comité Estratégico de la Universidad de Huelva, y teniendo en cuenta por un lado, la situación actual en nuestro entorno (ecosistema), el diagnóstico previo realizado para la elaboración del Plan Estratégico Horizonte 2025, el enfoque del modelo EFQM de excelencia y por otro lado, la acción prevista en el Plan Estratégico Horizonte 2025: “Revisar anualmente el análisis DAFO que permita la anticipación de la UHU ante cualquier amenaza del entorno y su impacto en la estrategia”, el Vicerrectorado de Coordinación y Agenda 2030 como órgano responsable de llevar a cabo dicha acción a través de la Dirección de Planificación Estratégica, realizó la siguiente propuesta para la revisión y actualización de la matriz DAFO 2022.

A continuación se sintetiza un diagnóstico de tipo Dafo con las principales cuestiones a corregir (debilidades), a afrontar (amenazas), a mantener (fortalezas) y a explotar (oportunidades). Ello supone disponer de una cartera de problemas, que se convertirán en ejes, líneas estratégicas y actuaciones para mejorar el ecosistema universitario.





11.1 Debilidades

Las Debilidades son carencias internas, que se deben afrontar o no apoyarse en procesos del desarrollo en ellas. Se han relacionado las siguientes:

1. Ausencia de sistema de información, interno e integrado, que dificulta la comunicación.
2. Limitada transferencia de conocimiento entre la UHU y su entorno socioeconómico que contribuya al desarrollo empresarial.
3. Falta de un sistema de seguimiento de egresados que mejore el retorno a la comunidad universitaria.
4. Grupos numerosos en algunas titulaciones que, junto a recursos informáticos anticuados e insuficientes, dificultan la puesta en práctica de metodologías docentes innovadoras.
5. Financiación insuficiente y escasa capacidad para captar recursos propios.
6. Dispersión de los campus universitarios y falta de residencia universitaria.
7. Escasa impartición de docencia en inglés.
8. Creciente burocratización de las tareas que desarrolla el P.D.I y que supone una falta de dedicación a las actividades que realmente añaden valor.
9. Excesiva endogamia en la contratación del nuevo personal docente e investigador
10. La calidad no se percibe como instrumento de mejora sino como tarea burocrática.
11. Una cantidad estimable de los recursos humanos tiene como meta la jubilación.
12. Relevo generacional. Envejecimiento del personal.
13. Persiste una falta de motivación para enfrentar un proyecto común.
14. Posibilidad de mayores relaciones de la UHU con el empresariado local.
15. Dificil adaptación a la velocidad de cambio de su ecosistema productivo, en términos de investigación, transferencia y formativos.
16. Debilidad a la hora de “vender” sus capacidades y potencialidades.
17. Escaso atractivo para retención del talento.
18. Elevada tasa de abandono del estudiantado.
19. Volumen de investigación y posicionamiento en rankings de universidades.





11.2. Amenazas

Las Amenazas son un peligro externo, relacionado con productividades y competencias exteriores. Se han considerado las siguientes:

1. Elevadas tasas de paro juvenil y dificultades para la inserción laboral de egresados.
2. Disminución paulatina del número de estudiantes de nuevo ingreso ocasionada, en parte, por la evolución de la pirámide demográfica.
3. Cercanía de universidades públicas con una oferta académica similar y más variada
4. Escaso desarrollo del I+D+i en el entorno industrial y empresarial 5. -Métodos no muy eficaces para la medición de la calidad docente.
5. Necesidad de adaptación a los cambios de la sociedad.
6. Otros centros exteriores con más prestigio/internacionalización.
7. Nuevo paradigma COVID 19 y su evolución.
8. Paulatina escasez de recursos y su relación con las crisis medioambientales
9. Inminente cambio en la regulación del sistema universitario y sus consecuencias.
10. Competencia por la incorporación de nuevas universidades privadas.
11. Afrontar la disrupción digital y los constantes cambios tecnológicos, –fundamentalmente desde el punto de vista financiero–.





11.3. Fortalezas

Las Fortalezas representan recursos internos abundantes, sobre las que se puede apoyar el desarrollo. Se han detectado las siguientes:

1. Relaciones fluidas entre la UHU y los distintos agentes socioeconómicos del entorno.
2. Personal comprometido con la institución.
3. Amplia red de convenios internacionales que permiten una alta movilidad de estudiantes.
4. Dadas sus características, la posibilidad de avanzar en una oferta académica específica incluso de dobles titulaciones de Facultades o Escuelas distintas.
5. Institución joven y dinámica con capacidad para adaptarse rápidamente a las demandas y requerimientos del entorno.
6. Altas tasas de éxito y rendimiento de los alumnos.
7. Marco geográfico con elevado poder de atracción para el turismo y actividades primarias.
8. Influencia y enraizamiento con los agentes económicos y sociales.
9. Consolidación del Aula de la Experiencia como elemento de conexión con un importante sector de la estructura demográfica y territorial de la provincia.
10. Apuesta clara de la universidad por la calidad y la excelencia (socios Club excelencia en Gestión)
11. Modernización de la página web, centrada en usuarios y perfiles con contenidos dinámicos y más visuales.
12. Incremento y evolución favorable de la demanda de matrícula en titulaciones de Máster.
13. Establecimiento de un propósito claro y compartido por toda la comunidad universitaria.
14. Apuesta por la sostenibilidad y el cumplimiento de los compromisos de la Agenda 2030 (ODS)



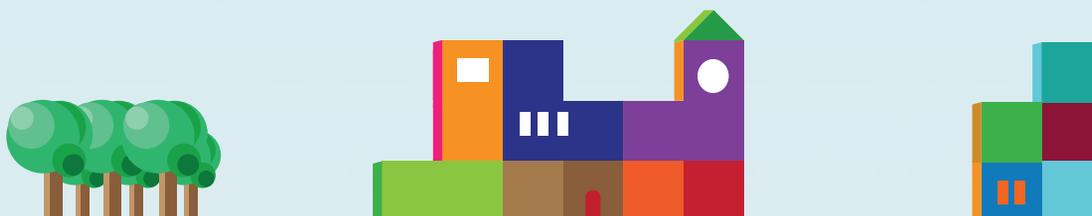
4 EDUCACIÓN DE CALIDAD



11.4. Oportunidades

Las Oportunidades son circunstancias externas que pueden ser aprovechadas para impulsar el desarrollo. Se han contabilizado las que siguen:

1. Empoderamiento como institución que debe liderar lo académico, lo científico y lo cultural. La UHU debe fortalecer el establecimiento de nuevas colaboraciones en el entorno cultural, económico y social.
2. Relaciones con Europa, América Latina y el Magreb y su entorno geográfico, a partir de un rico patrimonio natural y cultural.
3. Creciente demanda mundial de la formación en español, siendo Huelva una provincia con notable presencia de personas extranjeras, que llegan a Huelva por motivos turísticos o laborales.
4. Desarrollo de la formación a distancia mediante el uso de tecnologías de la información y comunicación.
5. Elevada demanda de municipios en formación del Aula de la Experiencia, que podría ser satisfecha, con la incorporación de más municipios a esta iniciativa.
6. Tener un entorno industrial y empresarial importante, donde trabajan egresados de la Universidad de Huelva.
7. Visualización externa de un ambiente fértil para el desarrollo de tesis doctorales, propiciado por la evolución positiva del número de tesis defendidas.
8. Deseo de empresas e instituciones por estrechar relaciones con la UHU, como lo prueba el número elevado de convenios para la realización de prácticas curriculares y extracurriculares.
9. Tendencia a la digitalización y automatización del funcionamiento de la Universidad.
10. Aprovechar el estímulo de la internacionalización para aumentar la proyección de la Universidad.
11. Mayor visibilidad a través del reconocimiento europeo de la excelencia -Sello EFQM-
12. Incremento de la docencia online y posibilidad de obtener más recursos económicos a través de cursos privados o plataformas de teleformación.
13. Incremento de las relaciones con los grupos de interés internos y externos, principalmente con los grupos externos.





Este análisis Dafo, servirá para corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener las fortalezas y explotar oportunidades, en una matriz que contemple la mejora del sistema universitario, incorporando acciones estratégicas que se encuadrarán, a su vez en líneas y Ejes estratégicos.

En síntesis, la Planificación Estratégica debe continuar una enorme tarea. Cuando el actual Equipo de Gobierno ganó las elecciones en junio de 2017, la Universidad de Huelva estaba tensionada, con descontentos, que dificultó niveles de colaboración y consenso. La universidad funcionó sólo en el ámbito del deber. Ha hecho falta un enorme esfuerzo de mediación para superar discrepancias, con amplios sectores proactivos que pueden llevar al consenso. En este contexto, es oportuno conocer el clima laboral en que se desenvuelven los recursos humanos.

EVOLUCIÓN DE LA VISUALIZACIÓN DE LOS NIVELES DE COLABORACIÓN EN LA UNIVERSIDAD DE HUELVA



Como aprendizaje, los conflictos pueden convertirse en oportunidades para que todas las partes pueden aprender y crecer juntas. La falta de motivación, en muchos ámbitos universitarios, por no tener un proyecto común identitario, es un factor esencial para superar el nivel de conflictos e instalarnos en niveles de discrepancias, a veces lógico y sano en organizaciones complejas como son las universidades. En el Plan Estratégico Horizonte 2025 se aspira a los consensos, y al cuidado mutuo de las relaciones de trabajo, basadas en motivaciones externas e internas del cogobierno.

La motivación externa pasa por las expectativas y la valoración del trabajo, mientras que la interna está relacionada con el hecho de que la tarea sea motivante por sí misma y expectativas de progreso racionales. De esta forma se coloca al individuo en un canal de fluidez, ilusión y motivación por las tareas universitarias.



En las conclusiones y propuestas del "Estudio de Evaluación de Impacto de la Universidad de Huelva en la provincia", se recoge algunos retos para el futuro inmediato: responder a las expectativas que el entorno espera de la Universidad y que se concreta en una formación adaptada a la demanda, una investigación aplicada a los problemas reales y una relación habitual, flexible y ágil con los actores sociales locales.

Percepciones de la Universidad de Huelva

CÓDIGO	Enraizamiento*	Densidad*
UHU motor de desarrollo y transformación	25	3
UHU relación Empresas / Entidades privadas	22	8
Endogamia / Dificultad de transmisión al exterior	18	6
Ciudadanía formada	18	11
Universidad dinamiza la sociedad	17	7
No / escasa actividad investigadora	15	4
Universidad percepción positiva	13	6
Universidad buena imagen a la ciudad	11	9
Consolidada	8	1
Falta de financiación UHU	8	6
Universidad con principios tradicionales	6	4
Respuesta a demandas de la sociedad	6	6

* Enraizamiento: número de veces que el conjunto de actores clave citan ese argumento.

* Densidad: número de enlaces que ese argumento o código mantiene con otros códigos.

Fuente: Domínguez, A. y Sánchez, C. (2018). Evaluación del impacto social cultural y económico de la Universidad de Huelva en su provincia. Consejo Social de la Universidad de Huelva.

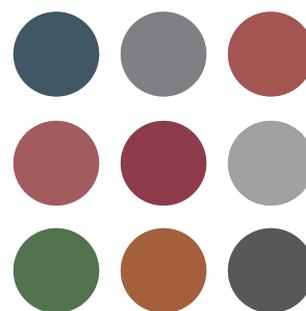
FACULTAD DE TRABAJO SOCIAL
FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO

12. GOBERNANZA, ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO

12.1. Organigrama

12.2. Gobernanza, talante y responsabilidades

12.3. Liderazgo



12. GOBERNANZA, ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO

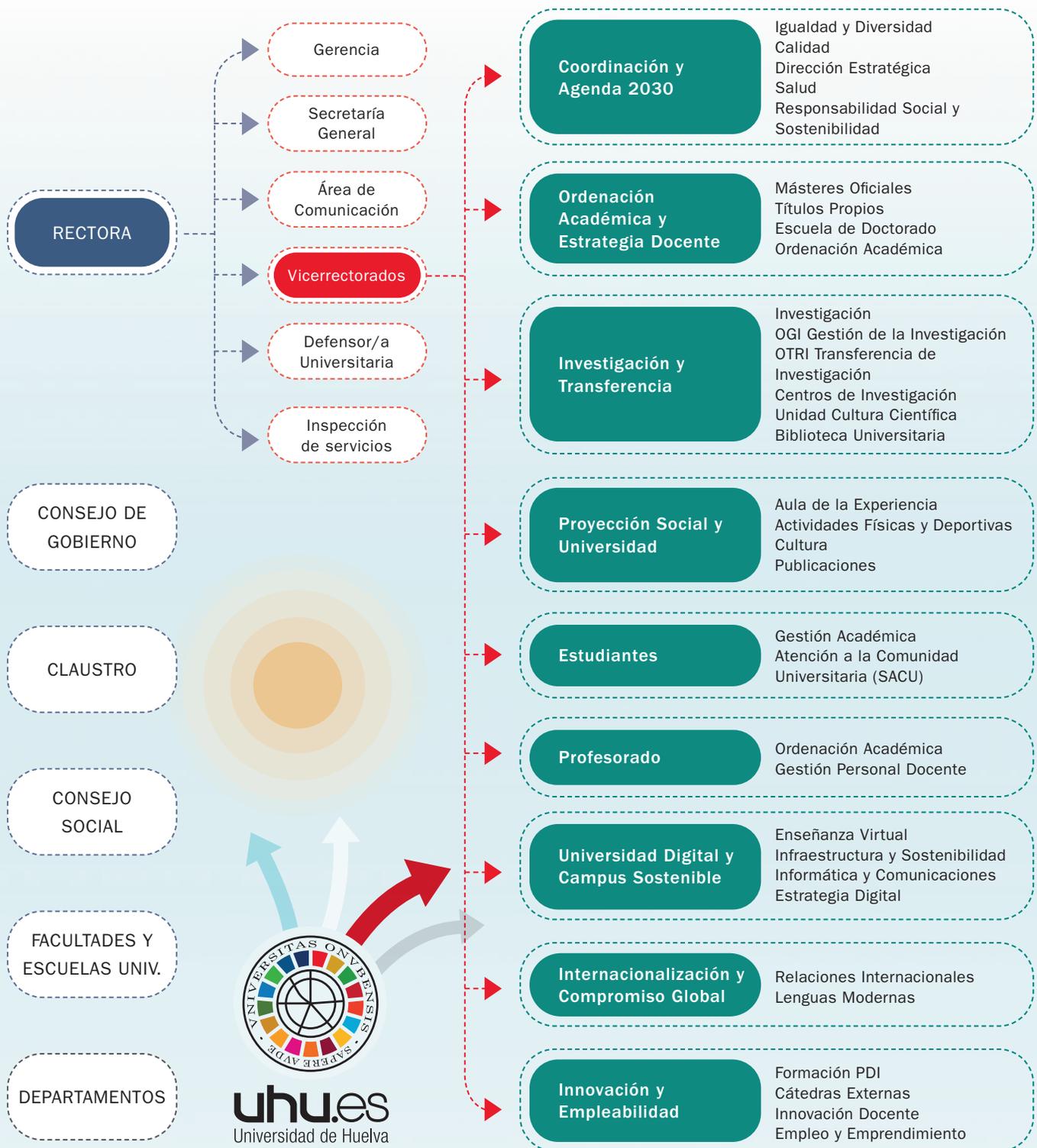
Son conceptos interrelacionados que implican distribución del poder, rendición de cuentas, transparencia y participación de diferentes actores involucrados en la buena marcha de la universidad.

12.1. Organigrama

El organigrama de la Universidad de Huelva se ha articulado en 9 vicerrectores que asumen competencias sectoriales y la Rectora, Gerente y Secretaria que asumen competencias globales. Este sistema, aparentemente jerárquico, funciona en la realidad en cogobernanza con Decanos y Directores de Departamentos, que forman las piezas claves de la investigación y la docencia. En este sentido, la gobernanza percola a todos los niveles, y todas las decisiones de calado son consultadas con la comunidad universitaria y, especialmente con Decanos y Directores de Departamentos, antes de llevarlas al Consejo de Gobierno e informar al Claustro Universitario.



Organigrama de la estructura de gobierno de la Universidad de Huelva



uhu.es
Universidad de Huelva

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE





12.2. Gobernanza, talante y responsabilidades

El término gobernanza se usa en relación a la eficacia, calidad y buena orientación de las actuaciones que le proporciona la legitimidad institucional para realizar un buen gobierno y permitir la gobernabilidad. “la gobernabilidad es lo que permite a una institución darse un proyecto compartido y llevarlo a la práctica” Samoilovich (2008, 21). Tomando en cuenta esta definición se puede señalar que la gobernabilidad en la universidad puede ser concebida como la percepción que tiene la comunidad universitaria de la convergencia y pertinencia de las acciones y decisiones universitarias dirigidas al logro de la misión institucional, de acuerdo a las expectativas de dicha comunidad. El análisis del funcionamiento de las organizaciones identifica como aspectos fundamentales la capacidad que tienen para tomar decisiones, ligada a la autonomía permitida y real, las personas relacionadas con las mismas, dentro del amplio espectro de modelos directivos que van desde el asambleario al unipersonal, y los mecanismos internos o externos de verificación que se establecen” (Rodríguez, L.; Carruyo N. y Ureña, Y. 2013).

La Universidad de Huelva está en proceso de transformar un modelo organizacional proveniente de la era industrial al ecosistema universitario transforma la sociedad, basado en la Cogobernanza. Pero la gobernanza debe rendir cuentas midiendo el grado de transparencia, eficacia, inclusión y sensibilidad de sus servicios hacia sus usuarios. Algunos de estos indicadores-principios entrañan un gran potencial de lograr la justicia social, objetivos del desarrollo sostenible y una mayor igualdad de género.

Los objetivos finales, a largo plazo, de esta cogobernanza deben impulsar la proactividad de la Universidad de Huelva, con la Agenda 2030 y perfilar una Relación de Puestos de Trabajo motivadora, donde se reconozcan competencias y adecuación a los trabajos, asumir responsabilidades y no solo derechos y proponer un organigrama de gobierno adecuado a la eficiencia y eficacia de los recursos humanos y económicos.

La gobernanza de la universidad tiene un liderazgo muy claro en la rectora, que impone la cogobernanza con Facultades, Departamentos, Centros de Investigación, Sindicatos y asociaciones de estudiantes, al mismo tiempo que presenta un talante abierto y dialogante. Esta gobernanza requiere tiempos más dilatados en la toma de decisiones, pero transfiere un espíritu de equipo que hace posible las corresponsabilidades. Una vez tomada las decisiones, son generalmente los vicerrectorados los responsables de activar el cumplimiento de las acciones.

La cogobernanza requiere la participación de representantes de la comunidad universitaria en diversos órganos colegiados y en comisiones. Algunos de ellos tienen un carácter oficial como son el Consejo de Dirección, el Consejo de Gobierno, el Claustro, el Consejo de Alumnos, la Comisión de Calidad y la Comisión para la Relación de Puestos de Trabajo. Otros consejos y comisiones se reúnen de forma no regular para abordar retos universitarios, como son el Consejo de Decanos, de Directores de Departamentos o de Vicedecanos de un determinado ramo. Durante la pandemia Covid 19, los Consejos de Decano y los de Directores de Departamento, convocado por la Rectora o por los Vicerrectores tuvieron especial relevancia para hacer frente a los múltiples problemas que presentó la pandemia.



PRIMER NIVEL DE RESPONSABILIDADES EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA HORIZONTE 2025

ÓRGANO RESPONSABLE	ACCIONES	2022	2023	2024	2025
Vicerrectorado de Profesorado	4	1	1	1	1
Vicerrectorado de Internacionalización y Compromiso Global	8	3	1	3	1
Secretaría General	3	1	0	1	1
Vicerrectorado de Proyección Social y Universitaria	6	1	1	3	1
Gerencia/Vicerrectorado de Profesorado	8	3	2	2	1
Vicerrectorado de Innovación y Empleabilidad	20	6	5	5	4
Vicerrectorado de Estudiantes	14	1	8	3	2
Vicerrectorado de Investigación y Transferencia	13	3	5	3	2
Vicerrectorado de Universidad Digital y Campus Sostenible	21	5	4	7	5
Vicerrectorado de Coordinación y Agenda 2030	25	8	7	5	5
Vicerrectorado de Ordenación Académica y Estrategia Docente	17	3	6	3	5
Gerencia	26	7	4	9	6
Gabinete Rectora	7	2	3	2	0
TOTAL ACCIONES	172	44	47	47	34

12.3. Liderazgo

“Hay jefes y líderes. Los jefes ostentan puestos de poder o influencia. Los líderes nos motivan. Ya sean personas individuales, ya organizaciones, todos seguimos a los líderes no porque tengamos que hacerlo, sino porque queremos. Y seguimos a los líderes no por ellos, sino por nosotros”
(Sinek, S., 2018;10).

La Rectora de la Universidad de Huelva es una líder que logró una continuidad en las políticas universitarias, prolongando su mandato a dos legislaturas. El equipo de gobierno es sólido y ha ido enfrentando coyunturas diversas que supusieron un serio reto para la transformación de la institución, como lo fue la Covid 19.

Además, en el nivel autonómico juega un importante papel en la Asociación de Universidades Públicas Andaluzas y en el contexto nacional fue responsable de Igualdad en la Conferencia de Rectores Españoles. Actualmente es vocal de la CRUE.



IMAGEN DEL MUNDO

Seis estudios sobre literatura de viajes

Eloy Navarra Domínguez (Ed.)



CULTURA, MERCADOS Y GESTIÓN DE LA PESCA ARTESANAL EN EL GOLFO DE CÁDIZ

JUAN JOSÉ GARCÍA DEL HOYO (COORD.)



Universidad de Huelva PUBLICACIONES

C10

nae

DESARROLLO LOCAL Y TERRITORIOS

Universidad de Huelva



Universidad de Huelva PUBLICACIONES





13. EJES, LÍNEAS Y ACTUACIONES ESTRATÉGICAS

- 13.1. Ejes estratégicos
- 13.2. Líneas estratégicas
- 13.3. Actuaciones estratégicas

14. LA AGENDA 2030 Y LA CALIDAD

- 14.1. La construcción de la Agenda 2030
- 14.2. Vínculo del Plan con los ODS
- 14.3. Articulación del Plan con EFQM
- 14.4. Análisis triangular: vinculación de la Agenda 2030 con ODS y EFQM

15. SEGUIMIENTO DE LA AGENDA Y EL PLAN ESTRATÉGICO

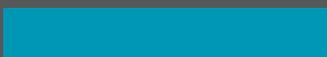
- 15.1. Indicadores, responsables y cronograma
- 15.2. Objetivos prioritarios

PARTE



Una agenda 2030

para la Universidad de Huelva

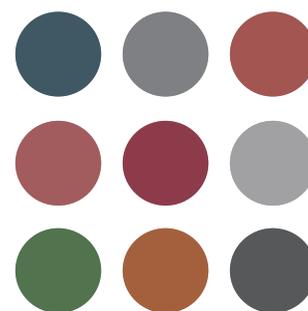




MENS BASKETBALL

13. EJES, LÍNEAS Y ACTUACIONES ESTRATÉGICAS

- 13.1. Ejes estratégicos
- 13.2. Líneas estratégicas
- 13.3. Actuaciones estratégicas



13. EJES, LÍNEAS Y ACTUACIONES ESTRATÉGICAS

En orden operativo, las estructuras de Gobierno del Plan Estratégico elaboraron el documento metodológico básico que, aprobado por el Consejo de Gobierno, fue expuesto a toda la comunidad universitaria

A partir de aquí, las estructuras de participación –Talleres y Mesa de Concertación Social–, fueron aportando, matizando y definiendo El propósito, la misión, la visión, los valores, las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades y las líneas y actuaciones estratégicas que fueron, a su vez, agrupadas en cinco ejes estratégicos.

Las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del diagnóstico Dafo, constituyeron factores a “Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar” (en inglés Correct, Adapt, Maintain, Explore) y conforman las Líneas sobre las cuales se debe incidir en las Actuaciones Estratégicas.

El seguimiento y evaluación de las actuaciones Estratégicas se realizará mediante un cuadro de mando, adaptado a la realidad institucional de la Universidad de Huelva. El cuadro de mando es una herramienta muy utilizada en empresas para llevar un control y seguimiento de sus objetivos estratégicos. Un cuadro de mando agrupa y visualiza todos los datos para conocer qué está pasando en una organización y en su desempeño económico.

Asumiendo que la Universidad de Huelva, no tiene los objetivos de una empresa y su visión marca los objetivos de ser una institución de excelencia en la docencia, la investigación y en la transferencia del conocimiento; vinculada a la cultura, al cuidado de las personas, al desarrollo sostenible, a los sectores productivos de la provincia y, especialmente, a los ámbitos de Europa, Iberoamérica y Norte de África, el cuadro de mando de la Universidad de Huelva acoge muchos aspectos, donde la evaluación económica no es lo más importante y puede ser de escasa relevancia.

En el cuadro de mando de la Universidad de Huelva, cada actuación recoge el engarce con las líneas y ejes estratégicos, los objetivos recogidos por el propio enunciado de la actuación, la persona o el servicio responsable de llevarla a cabo, el indicador verificable objetivo de su cumplimiento, el período en que se debe desarrollar y los recursos económicos necesarios. [Se propusieron 5 ejes, 22 líneas y 172 acciones estratégicas.](#)

La operatividad de un cuadro de mando se visualiza cuando, al menos, una vez al año se testean los indicadores verificables objetivos y se inicia la retroalimentación del sistema. Sin embargo, el mayor alcance del [cuadro de mando es que genera información inteligente para la toma de decisiones y podrá servir, en un futuro próximo para la propuesta de contratos programas.](#)



13.1. Ejes estratégicos

Son los ámbitos en los que la Universidad de Huelva centrará su atención en los próximos años para la mejora de su actividad y para iniciar el proceso que conduzca a realizar su visión. En realidad, los Ejes Estratégicos constituyen los grandes objetivos a conseguir con la Planificación Estratégica. A lo largo de los Talleres de Trabajo y la Mesa de Concertación, fueron propuestos, modelados y matizados cinco ejes estratégicos.

Cada uno de los ejes se estructura en dos niveles: líneas estratégicas y acciones estratégicas. Estas últimas significan actuaciones prioritarias que deben ponerse en marcha y concretarse a lo largo de la Planificación Estratégica Horizonte 2025 de la Universidad de Huelva, a las que se irán añadiendo en los próximos años algunas más como producto de la retroalimentación que aporta la comunidad universitaria. Para evaluar el estado de las acciones estratégicas, se cuenta con un cuadro de mando que las va a testear en abril a través del cumplimiento de indicadores verificables objetivos o lvsos.

EJE 1

TRANSFORMACIÓN Y RESILIENCIA DE LA DOCENCIA

Flexibilizar la enseñanza adaptándola al entorno más inmediato y a las necesidades de la sociedad, mejorando la formación integral del alumno y su empleabilidad.

EJE 2

INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA

Reforzar la investigación, la innovación, el desarrollo y la transferencia del conocimiento para dinamizar el entorno.

EJE 3

IMPULSAR LAS RELACIONES CON LA SOCIEDAD GLOBAL

Contribuir al desarrollo social, económico y cultural, y Estimular la internacionalización.

EJE 4

DIGITALIZACIÓN Y TRANSFORMACIÓN UNIVERSITARIA

Fortalecer el cambio digital en el funcionamiento de la UHU.

EJE 5

EXCELENCIA Y DESARROLLO SOSTENIBLE

Consolidar la gobernanza de la UHU en el marco de la agenda 2030 y en los principios de la Fundación Europea para la excelencia.



13.2. Líneas estratégicas

Se definieron 22 líneas estratégicas, orientadas por los objetivos de la misma:

EJE 1. TRANSFORMACIÓN Y RESILIENCIA DE LA DOCENCIA: 5 LINEAS Y 36 ACCIONES ESTRATÉGICAS

OE1.1.	Crear un modelo de enseñanza más eficiente e innovadora para cumplir con las expectativas del estudiantado y la sociedad
OE1.2.	Introducir en la docencia los ODS
OE1.3.	Mejorar la empleabilidad del estudiantado intensificando su contacto con la actividad profesional y la cultura del emprendimiento
OE1.4.	Mejorar la atención al estudiantado para cumplir con sus expectativas
OE1.5.	Crear una docencia más flexible y adaptada al entorno para cumplir con las expectativas del estudiantado y de la sociedad

EJE 2. INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA: 2 LINEAS Y 18 ACCIONES ESTRATÉGICAS

OE2.1.	Incrementar la captación de fondos externos
OE2.2.	Incrementar la actividad investigadora y sus resultados acordes a las exigencias del entorno y de los retos de la Universidad

EJE 3. IMPULSAR LAS RELACIONES CON LA SOCIEDAD GLOBAL: 5 LÍNEAS Y 29 ACCIONES ESTRATÉGICAS

OE3.1.	Impulsar la marca UHU en las relaciones con el tejido productivo y los grandes retos sociales
OE3.2.	Mejorar las relaciones con el tejido productivo y ayudar a resolver los desafíos empresariales
OE3.3.	Potenciar el atractivo de la Universidad para incrementar el número de estudiantes
OE3.4.	Fortalecer la proyección cultural universitaria para la puesta en valor del patrimonio provincial y de los valores culturales y deportivos universitarios
OE3.5.	Favorecer la internacionalización y que se haga patente en la estructura universitaria

EJE 4. DIGITALIZACIÓN UNIVERSITARIA: 4 LINEAS Y 18 ACCIONES ESTRATÉGICAS

OE4.1.	Promocionar una cultura de ciberseguridad
OE4.2.	Transformación digital de los procesos administrativos
OE4.3.	Dotar de nuevas herramientas la docencia online
OE4.4.	Reforzar la comunicación digital con el estudiante

EJE 5. EXCELENCIA, GOBERNANZA Y DESARROLLO SOSTENIBLE: 6 LINEAS Y 71 ACCIONES ESTRATÉGICAS

OE5.1.	Aplicar la excelencia a los procedimientos
OE5.2.	Mejorar la atención a los colectivos universitarios
OE5.3.	Asumir la Agenda 2030 en la UHU
OE5.4.	Facilitar la implantación de los procesos de Calidad
OE5.5.	Consolidar el desarrollo sostenible de la UHU
OE5.6.	Implantar y desarrollar un modelo de dirección y gestión fundada en criterios de excelencia que nos permita obtener la certificación de excelencia europea EFQM



13.3. Actuaciones estratégicas

Para el desarrollo del Plan se propusieron 172 acciones estratégicas, ligadas a los criterios y subcriterios de calidad EFQM y a los Objetivos del Desarrollo Sostenible y sus Metas.

EJE 1. TRANSFORMACIÓN Y RESILIENCIA DE LA DOCENCIA	5 LÍNEAS	36 ACCIONES ESTRATÉGICAS
EJE 2. INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA	2 LÍNEAS	18 ACCIONES ESTRATÉGICAS
EJE 3. IMPULSAR LAS RELACIONES CON LA SOCIEDAD GLOBAL	5 LÍNEAS	29 ACCIONES ESTRATÉGICAS
EJE 4. DIGITALIZACIÓN UNIVERSITARIA:	4 LÍNEAS	18 ACCIONES ESTRATÉGICAS
EJE 5. EXCELENCIA Y DESARROLLO SOSTENIBLE	6 LÍNEAS	71 ACCIONES ESTRATÉGICAS

TOTAL EJES

22 LÍNEAS

172 ACCIONES ESTRATÉGICAS

ORDEN	AÑO	EJE 1. TRANSFORMACIÓN Y RESILIENCIA DE LA DOCENCIA: 36 ACCIONES ESTRATÉGICAS	SUBCRITERIO EFQM	METAS ODS
1.	2024	1.1.01. Mejorar la difusión y agilizar el proceso de contratación (PSI)	5.5. Gestionar los activos y recursos	4.C
2.	2023	1.1.02. Evitar que las asignaturas estén impartidas por más de 3 profesores/as	5.1. Gestionar el funcionamiento y el riesgo	4.C
3.	2025	1.1.03. Optimización de los recursos docentes entre las áreas excedentarias y deficitarias para equilibrarlas.	5.5. Gestionar los activos y recursos	4.C
4.	2023	1.1.04. Potenciar y poner en valor la docencia	2.1. Dirigir la cultura de la organización y reforzar valores	4.C
5.	2025	1.1.05. Potenciar figuras clave como la del coordinador de grado.	5.5. Gestionar los activos y recursos	4.C
6.	2023	1.1.06. Procurar que la figura del Profesor Asociado tenga una profesión vinculada a su tarea docente	2.2. Crear las condiciones para hacer realidad el cambio	4.C
7.	2023	1.1.07. Aplicar las nuevas tecnologías a la docencia mejorando la formación del profesorado	5.3. Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología	8,9
8.	2023	1.1.08. Fomentar la innovación docente	5.3. Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología	4.C
9.	2024	1.1.09. Impulsar la movilidad nacional de los estudiantes	3.1. Clientes: construir relaciones sostenibles	4.B
10.	2025	1.2.01. Fomentar la docencia en la formación sobre los ODS	4.4. Diseñar e implantar un modelo de experiencia global	4,7
11.	2025	1.2.02. Concienciar al profesorado sobre los ODS	4.4. Diseñar e implantar un modelo de experiencia global	4,7



ORDEN	AÑO	EJE 1. TRANSFORMACIÓN Y RESILIENCIA DE LA DOCENCIA: 36 ACCIONES ESTRATÉGICAS	SUBCRITERIO EFQM	METAS ODS
12.	2022	1.3.01. Mejorar la conexión con el mundo empresarial	3.5. Partners y proveedores: Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible	8,8
13.	2022	1.3.02. Ofrecer una formación más especializada en los sectores productivos de la provincia de Huelva (agrario, ganadero, marítimo pesquero...)	3.4. Sociedad: Contribuir a su desarrollo, bienestar y prosperidad	8,6
14.	2022	1.3.03. Incrementar la oferta de prácticas en empresas, fundaciones o instituciones	4.4. Diseñar e implantar un modelo de experiencia global	8,6
15.	2024	1.3.04. Mejorar la información y la oferta de recursos que ofrece el SOIPEA	5.5. Gestionar los activos y recursos	8,6
16.	2024	1.3.05. Afianzar los incentivos a los centros para organizar mayor número de actividades y en especial aquellas destinadas a la empleabilidad del alumnado.	4.4. Diseñar e implantar un modelo de experiencia global	8,6
17.	2024	1.3.06. Apoyar las actividades complementarias a la docencia relacionadas con el emprendimiento y la búsqueda de empleo realizadas por los Centros	4.4. Diseñar e implantar un modelo de experiencia global	8,6
18.	2022	1.3.07. Aumentar la formación en competencias para fomentar el emprendimiento	4.4. Diseñar e implantar un modelo de experiencia global	8,6
19.	2023	1.3.08. Fomentar la oferta de programas formativos de prácticas en empresas	4.4. Diseñar e implantar un modelo de experiencia global	8,6
20.	2025	1.3.09. Promocionar y consensuar la generación del talento en el entorno local con capital social, cultural y desarrollo económico.	3.4.Sociedad: Contribuir a su desarrollo, bienestar y prosperidad	4,7
21.	2023	1.3.10. Impulsar la formación dual y permanente	4.3. Producir y entregar la propuesta de valor	4,4
22.	2025	1.4.01. Crear guías para el nuevo alumnado.	3.1. Clientes: construir relaciones sostenibles	4,4
23.	2025	1.4.02. Incrementar el número de alumnos/as de másteres.	3.1. Clientes: construir relaciones sostenibles	4,4
24.	2023	1.4.03. Fomentar la igualdad de oportunidades impulsando becas y ayudas (propias o externas) para el estudiantado con menos recursos económicos.	3.1. Clientes: construir relaciones sostenibles	10,3
25.	2023	1.4.04. Actualizar y mejorar la información en las páginas web de los másteres.	5.5. Gestionar los activos y recursos	4,4
26.	2022	1.4.05. Promocionar al alumnado con los mejores expedientes.	3.1. Clientes: construir relaciones sostenibles	4,4
27.	2023	1.4.06. Elaboración de un plan estratégico de las subvenciones propias del Vicerrectorado de estudiantes	1.5. Diseñar e implantar un sistema de gestión y gobierno	4,4
28.	2023	1.5.01. Incrementar las microcredenciales que nos identifiquen y nos diferencien del resto de universidades	4.2. Comunicar y vender la propuesta de valor	4,4


PARTE V

UNA AGENDA 2030 PARA LA UNIVERSIDAD DE HUELVA

ORDEN	AÑO	EJE 1. TRANSFORMACIÓN Y RESILIENCIA DE LA DOCENCIA: 36 ACCIONES ESTRATÉGICAS	SUBCRITERIO EFQM	METAS ODS
29.	2022	1.5.02. Motivar al profesorado en la búsqueda y puesta en marcha de nuevas titulaciones a través de los títulos propios.	4.1. Diseñar la propuesta de valor y cómo crearla	4,C
30.	2025	1.5.03. Crear procedimientos que permitan agilizar y flexibilizar los procesos de modificación de las titulaciones.	4.1. Diseñar la propuesta de valor y cómo crearla	No
31.	2025	1.5.04. Garantizar y promover entre el estudiantado una oferta formativa complementaria, flexible, orientada a su formación integral como profesionales críticos y socialmente responsables.	3.1. Clientes: construir relaciones sostenibles	4,4
32.	2023	1.5.05. Ampliar la oferta de títulos y hacerla más atractiva con titulaciones como medicina o ciencias del mar	4.2. Comunicar y vender la propuesta de valor	4,4
33.	2024	1.5.06. Reforzar el carácter medioambiental de la Universidad como un elemento que identifica a la UHU.	1.3. Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos	13,2
34.	2024	1.5.07. Ampliar las especialidades en relación con el entorno socioeconómico de titulaciones ya ofertadas.	3.1. Clientes: construir relaciones sostenibles	4,4
35.	2023	1.5.08. Dar opción a estudiantes a acceder a otras asignaturas de otros grados mediante titulaciones abiertas a créditos ECTS optativos.	3.1. Clientes: construir relaciones sostenibles	4,4
36.	2024	1.5.09. Promover que todas las ingenierías dispongan del máster que habilite a ingeniero/a superior.	3.1. Clientes: construir relaciones sostenibles	4,4

ORDEN	AÑO	EJE 2. INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA: 18 ACCIONES ESTRATÉGICAS	SUBCRITERIO EFQM	METAS ODS
1.	2025	2.1.01. Generar acciones que ayuden a la búsqueda de socios para la investigación.	4.2. Comunicar y vender la propuesta de valor	9,5
2.	2023	2.1.02. Vincular más la investigación a la provincia de Huelva.	3.4. Sociedad: Contribuir a su desarrollo, bienestar y prosperidad	9,5





ORDEN	AÑO	EJE 2. INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA: 18 ACCIONES ESTRATÉGICAS	SUBCRITERIO EFQM	METAS ODS
3.	2023	2.1.03. Impulsar la investigación colaborativa.	4.4. Diseñar e implantar un modelo de experiencia global	9,5
4.	2024	2.1.04. Consolidar el número de gestores especializados dentro de la plantilla en busca de recursos económicos externos.	5.1. Gestionar el funcionamiento y el riesgo	No
5.	2022	2.1.05. Apoyar a la tramitación de los contratos menores asociados a los proyectos de investigación	5.5. Gestionar los activos y recursos	8,6
6.	2025	2.2.01. Facilitar las tareas administrativas en la gestión de la investigación	5.5. Gestionar los activos y recursos	9,5
7.	2022	2.2.02. Evitar la pérdida de talento	2.1. Dirigir la cultura de la organización y reforzar valores	9,5
8.	2022	2.2.03. Retener el talento investigador propio	1.2. Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés	9,5
9.	2023	2.2.04. Visibilizar la investigación realizada en la Universidad de Huelva	3.1. Clientes: construir relaciones sostenibles	9,5
10.	2025	2.2.05. Incrementar la transferencia del conocimiento generado en la en la UHU sobre los sectores productivos de la provincia.	3.4. Sociedad: Contribuir a su desarrollo, bienestar y prosperidad	17,6
11.	2022	2.2.06. Apoyo al PDI en la investigación y transferencia del conocimiento sobre actividades productivas de la provincia	4.1. .Diseñar la propuesta de valor y cómo crearla	9,5
12.	2024	2.2.07. Potenciar las actividades de I+D+i con empresas y buscar subvenciones con éstas para que la investigación revierta también en ellas.	3.3. Inversores y reguladores: Asegurar y mantener su apoyo continuo	9,5
13.	2022	2.2.08. Estudiar un sistema unificado para canalizar los trámites económicos relativos a la ejecución de ayudas a la investigación y transferencia	5.5. Gestionar los activos y recursos	9,5
14.	2022	2.2.09. Impulsar la colaboración de empresas para la realización de los TFG y TFM.	3.5. Partners y proveedores: Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible	9,5
15.	2023	2.2.10. Dar valor al Campus de La Rábida	5.2. Transformar la organización para el futuro	9,5
16.	2024	2.2.11. Facilitar la prestación de un servicio interno de traducciones, en sinergia con los grupos de investigación.	5.5. Gestionar los activos y recursos	9,5
17.	2023	2.2.12. Fomentar la investigación para investigadores/as noveles.	3.1. Clientes: construir relaciones sostenibles	9,5
18.	2024	2.2.13. Aumentar el número de reuniones organizadas por la OTRI entre empresas y grupos de investigación afines.	3.5. Partners y proveedores: Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible	9,5



ORDEN	AÑO	EJE 3. IMPULSAR LAS RELACIONES CON LA SOCIEDAD GLOBAL: 29 ACCIONES ESTRATÉGICAS	SUBCRITERIO EFQM	METAS ODS
1.	2023	3.1.01. Consolidar la imagen de la UHU.	4.2. Comunicar y vender la propuesta de valor	No
2.	2024	3.1.02. Fortalecer la visibilidad de las acciones realizadas por la UHU.	4.2. Comunicar y vender la propuesta de valor	No
3.	2022	3.1.03. Impulsar la interacción UHU-sociedad especialmente con el proyecto "Huelva Ciudad Universitaria"	3.4. Sociedad: Contribuir a su desarrollo, bienestar y prosperidad	16,7
4.	2025	3.1.04. Establecer mayor comunicación, contacto, y "marketing" hacia los actores clave de la ciudad y la provincia, para que conozcan la UHU.	3.4. Sociedad: Contribuir a su desarrollo, bienestar y prosperidad	No
5.	2023	3.1.05. Mejorar la comunicación, la atención y el compromiso con el estudiantado egresado	3.1. Clientes: construir relaciones sostenibles	4,4
6.	2024	3.1.06. Incrementar el contacto y coordinación entre la Universidad de Huelva y asociaciones de Atención a la diversidad, así como ayudas y adaptaciones para estudiantes con necesidades especiales.	4.4. Diseñar e implantar un modelo de experiencia global	10,3
7.	2024	3.2.01. Crear acciones conjuntas con el tejido empresarial.	3.3. Inversores y reguladores: Asegurar y mantener su apoyo continuo	8,6
8.	2022	3.2.02. Aumentar la colaboración con colegios profesionales.	3.5. Partners y proveedores: Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible	8,6
9.	2023	3.2.03. Acompañar la labor decanal en su adaptación a su ecosistema productivo, en términos de investigación y transferencia del conocimiento, y en términos formativos	4.1. Diseñar la propuesta de valor y cómo crearla	9,5
10.	2024	3.2.04. Afianzar las cátedras existentes y buscar nuevas.	4.3. Producir y entregar la propuesta de valor	4,4
11.	2023	3.3.01. Impulsar el programa Rumbo para la comunicación con el estudiante preuniversitario: ESO, Bachillerato y ciclos formativos de grado medio y superior.	4.2. Comunicar y vender la propuesta de valor	4,4
12.	2025	3.3.02. Aprovechar el atractivo de las titulaciones con un 100% de empleabilidad.	4.2. Comunicar y vender la propuesta de valor	8,6
13.	2023	3.3.03. Crear sinergias en los Centros de Formación Profesional.	3.5. Partners y proveedores: Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible	8,6
14.	2023	3.3.04. Impulsar acuerdos para incrementar el reconocimiento de créditos desde ciclos formativos de grado superior existentes en la provincia, hacia los Grados de la UHU con los que tengan continuidad	2.2 Crear las condiciones para hacer realidad el cambio	4,4
15.	2023	3.3.05. Fomentar una captación de estudiantes adecuada, promoviendo la orientación de los estudiantes de secundaria y bachillerato.	3.1. Clientes: construir relaciones sostenibles	4,4



ORDEN	AÑO	EJE 3. IMPULSAR LAS RELACIONES CON LA SOCIEDAD GLOBAL: 29 ACCIONES ESTRATÉGICAS	SUBCRITERIO EFQM	METAS ODS
16.	2024	3.4.01. Mayor implicación de la Universidad en el mundo deportivo.	2.1. Dirigir la cultura de la organización y reforzar valores	3,4
17.	2024	3.4.02. Buscar una identidad propia, teniendo en cuenta nuestra historia y vinculación con Iberoamérica.	2.4. Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia	17,16
18.	2023	3.4.03. Fomentar una oferta cultural que genere un clima de interés en la sociedad onubense.	3.4. Sociedad: Contribuir a su desarrollo, bienestar y prosperidad	4,7
19.	2025	3.5.01. Potenciar la internacionalización de toda la comunidad universitaria	3.5. Partners y proveedores: Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible	17,6
20.	2024	3.5.02. Fomentar la colaboración con grupos internacionales de investigación apoyando la movilidad del personal investigador	4.2. Comunicar y vender la propuesta de valor	17,6
21.	2024	3.5.03. Consolidar la formación en idiomas del PAS	5.5. Gestionar los activos y recursos	4,4
22.	2022	3.5.04. Impulsar la movilidad internacional de los estudiantes	3.2. Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento	4.3
23.	2022	3.5.05. Fomentar el Plan de Internacionalización de la Universidad de Huelva.	1.1. Definir el propósito, la misión y la visión	No
24.	2022	3.5.06. Promover el papel de la UHU como agente de cooperación para el desarrollo	1.1. Definir el propósito, la misión y la visión	10.b
25.	2023	3.5.07. Atraer a estudiantes internacionales	3.2. Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento	4.3
26.	2024	3.5.08. Atraer a profesorado internacional	3.2. Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento	4.c
27.	2024	3.5.09. Incentivar los dobles títulos y los títulos conjuntos Internacionales	4.4. Diseñar e implantar un modelo de experiencia global	4.3
28.	2024	3.5.10. Promover las cotutelas de tesis internacionales y otras modalidades de doctorado inter-nacional	4.4. Diseñar e implantar un modelo de experiencia global	4.3
29.	2024	3.5.11. Aprovechar la demanda de los socios de la UHU para la realización de doctorados de sus estudiantes y profesores para ofrecer opciones adaptadas en nuestra Universidad	5.5. Gestionar los activos y recursos	9.5



ORDEN	AÑO	EJE 4. DIGITALIZACIÓN UNIVERSITARIA: 18 ACCIONES ESTRATÉGICAS	SUBCRITERIO EFQM	METAS ODS
1.	2022	4.1.01. Analizar las vulnerabilidades de los sistemas informáticos universitarios	5.4. Aprovechar los datos, la información y el conocimiento	No
2.	2024	4.1.02. Concienciación en la cultura de la ciberseguridad	5.2. Transformar la organización para el futuro	No
3.	2023	4.1.03. Mejorar la respuesta a los incidentes de ciberseguridad	5.2. Transformar la organización para el futuro	No
4.	2023	4.2.01. Potenciar los sistemas de comunicación con los grupos de interés internos de la Universidad	5.3. Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología	No
5.	2022	4.2.02. Digitalizar y unificar los modelos y procedimientos de elaboración y actualización de las Guías Docentes	5.3. Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología	9,5
6.	2024	4.2.03. Facilitar el acceso a gestiones administrativas y académicas a través del móvil	5.3. Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología	No
7.	2024	4.2.04. Implantar una nueva plataforma de administración electrónica más segura y usable.	5.3. Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología	No
8.	2023	4.3.01. Fomentar la docencia online para captar recursos externos.	5.3. Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología	4,4
9.	2022	4.3.02. Incremento de las herramientas informáticas que apoyen la docencia online.	5.3. Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología	8,8
10.	2024	4.3.03. Utilizar nuevas tecnologías educativas como la realidad aumentada.	5.3. Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología	No
11.	2025	4.4.01. Mejorar la información y la comunicación con el estudiantado	5.3. Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología	4,4
12.	2024	4.4.02. Uso de Inteligencia Artificial para mejorar la atención a la comunidad universitaria	5.3. Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología	9,5
13.	2025	4.4.03. Mejorar los procesos y recursos para atención al estudiantado	5.5. Gestionar los activos y recursos	No
14.	2023	4.4.04. Uso de gamificación para mejorar la participación de la comunidad universitaria	5.5. Gestionar los activos y recursos	9,5
15.	2024	4.4.05. Aumentar y diversificar la presencia de la Universidad en redes sociales y plataformas (Instagram, Facebook, Youtube...etc.).	5.3. Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología	No
16.	2023	4.4.06. Finalizar la implantación de la nueva web en todos los servicios y acometer el proyecto de nueva web en facultades y departamentos.	5.3. Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología	No
17.	2022	4.4.07. Uso de sensorización para aportar información de forma automática	5.3. Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología	No
18.	2023	4.4.08. Realizar cambios en la comunicación interna y externa, que permitan canalizar de forma efectiva la información y las gestiones académicas necesarias en cada momento para el estudiantado durante su estancia en la UHU	3.1. Clientes: Construir relaciones sostenibles	4,4



ORDEN	AÑO	EJE 5. EXCELENCIA Y DESARROLLO SOSTENIBLE: 71 ACCIONES ESTRATÉGICAS	SUBCRITERIO EFQM	METAS ODS
1.	2024	5.1.01. Equilibrar y realizar una reestructuración del PAS	5.5. Gestionar los activos y recursos	No
2.	2024	5.1.02. Definir las competencias, responsabilidades y funciones del PAS	5.5. Gestionar los activos y recursos	No
3.	2025	5.1.03. Definir y dar a conocer con claridad los procesos de promoción y reconocimiento del PAS.	5.5. Gestionar los activos y recursos	No
4.	2025	5.1.04. Mejorar la información al nuevo/a empleado/a	1.2. Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés	No
5.	2024	5.1.05. Establecer sinergias entre los Centros y Servicios para compartir soluciones a problemas comunes	2.2. Crear las condiciones para hacer realidad el cambio	No
6.	2024	5.1.06. Disminuir la carga administrativa en general y particularmente para el PDI.	5.5. Gestionar los activos y recursos	8,8
7.	2024	5.1.07 Ampliar las funcionalidades del registro electrónico de la Universidad de Huelva	5.3. Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología	No
8.	2025	5.1.08. Impulsar la elaboración y actualización de reglamentos que estén regidos por principios económicos y normativos en el marco de la Ley 39/2015, de 1 de octubre, de Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas	1.5. Diseñar e implantar un sistema de gestión y gobierno	No
9.	2024	5.1.09. Definir los puestos que sean susceptibles de ser desempeñados en la modalidad de teletrabajo	5.5. Gestionar los activos y recursos	8,8
10.	2024	5.1.10. Crear un premio para el reconocimiento a la implicación en la gestión universitaria	1.5. Diseñar e implantar un sistema de gestión y gobierno	No
11.	2023	5.1.11. Proporcionar formación a los cargos directivos y mayor formación técnica al PAS y PDI que ocupa puestos de responsabilidad	2.1. Dirigir la cultura de la organización y reforzar valores	No
12.	2023	5.1.12. Favorecer y generar campañas que potencien un clima laboral y social de equipo y de sentido de pertenencia	2.1. Dirigir la cultura de la organización y reforzar valores	8,8
13.	2023	5.1.13. Agilizar las gestiones y pago de las facturas	5.1. Gestionar el funcionamiento y el riesgo	No
14.	2023	5.1.14. Promover encuentros entre proveedores y universidad.	3.5. Partners y proveedores: Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible	No
15.	2023	5.1.15. Desarrollar un canal de comunicación efectivo en el que los proveedores puedan efectuar propuestas y ofertas a la universidad	5.1. Gestionar el funcionamiento y el riesgo	No
16.	2023	5.1.16. . Reducir el tiempo de tramitación y envío de contratos menores	5.1. Gestionar el funcionamiento y el riesgo	17,6



ORDEN	AÑO	EJE 5. EXCELENCIA Y DESARROLLO SOSTENIBLE: 71 ACCIONES ESTRATÉGICAS	SUBCRITERIO EFQM	METAS ODS
17.	2023	5.1.17. Mejorar la vigilancia en la justificación de subvenciones y ayudas.	5.5. Gestionar los activos y recursos	No
18.	2023	5.2.01. Estudiar la prestación de un servicio de atención psicológica y psicosocial que responda a las necesidades de la comunidad universitaria	2.1. Dirigir la cultura de la organización y reforzar valores	3,4
19.	2021	5.2.02. Mejorar la motivación laboral	2.2. Crear las condiciones para hacer realidad el cambio	8,8
20.	2023	5.2.03. Planificar el relevo generacional	2.2. Crear las condiciones para hacer realidad el cambio	No
21.	2023	5.2.04. Favorecer la conciliación responsable de la comunidad universitaria	3.2. Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento	8,8
22.	2024	5.2.05. Incrementar la oferta de actividades/talleres de ocio y tiempo libre	3.2. Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento	3,4
23.	2024	5.2.06. Poner en funcionamiento la Residencia Universitaria	3.1. Clientes: construir relaciones sostenibles	No
24.	2022	5.2.07. Mejorar las infraestructuras y el mantenimiento de edificios, adecuación de las zonas de estudio y de los espacios abiertos del campus	4.4. Diseñar e implantar un modelo de experiencia global	No
25.	2023	5.2.08. Mejorar y modernizar los canales de comunicación, prestando más atención a los buzones de quejas y sugerencias	-	No
26.	2025	5.2.09. Dotar de apoyo informático en turno de tarde para solventar las posibles incidencias que se produzcan en ese turno	5.3. Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología	No
27.	2022	5.2.10. Incrementar la vigilancia en la prevención de riesgos laborales	3.2. Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento	8,8
28.	2024	5.2.11. Impulsar la representación estudiantil	3.1. Clientes: construir relaciones sostenibles	16,7
29.	2025	5.3.01. Dar a conocer las medidas llevadas a cabo por la UHU en la aplicación de los ODS.	-	17,19
30.	2024	5.3.02. Evaluar las acciones acometidas en la ejecución de los ODS.	-	17,19
31.	2025	5.3.03. Fomentar la implantación de los ODS en todos los servicios de la UHU.	2.2. Crear las condiciones para hacer realidad el cambio	17,14





ORDEN	AÑO	EJE 5. EXCELENCIA Y DESARROLLO SOSTENIBLE: 71 ACCIONES ESTRATÉGICAS	SUBCRITERIO EFQM	METAS ODS
32.	2024	5.4.01. Visibilizar los procesos de Calidad.	4.2. Comunicar y vender la propuesta de valor	No
33.	2025	5.4.02. Revisión del contenido de las encuestas de valoración de la docencia.	-	16,7
34.	2025	5.4.03. Incrementar las respuestas en las encuestas de calidad.	-	16,7
35.	2024	5.4.04. Mayor actividad de la Inspección de Servicios y mayor control del absentismo del PDI y del PAS.	5.5. Gestionar los activos y recursos	No
36.	2025	5.4.05. Ampliar el horario de los servicios universitarios.	5.5. Gestionar los activos y recursos	No
37.	2024	5.4.06. Potenciar la calidad de los servicios universitarios con procesos de revisión y actualización.	5.5. Gestionar los activos y recursos	No
38.	2025	5.5.01. Establecer una gestión integral de residuos.	5.5. Gestionar los activos y recursos	12,5
39.	2025	5.5.02. Requerimientos más exigentes a las empresas que trabajan con la UHU en cuanto a ODS, que estén certificadas y que mínimamente cumplan con sus obligaciones legales (Plan de igualdad,...).	3.3. Inversores y reguladores: Asegurar y mantener su apoyo continuo	17,14
40.	2025	5.5.03. Implantar la contabilidad analítica	5.4. Aprovechar los datos, la información y el conocimiento	No
41.	2022	5.5.04. Reducir el impacto ambiental a través del ahorro de energía y agua y en la generación de residuos.	2.2. Crear las condiciones para hacer realidad el cambio	13,2
42.	2025	5.5.05. Aumentar o visibilizar los puntos de recogida de residuos para su reciclaje.	5.1. Gestionar el funcionamiento y el riesgo	12,5
43.	2024	5.5.06. Mejorar la seguridad de los aparcamientos de bicicletas en todos los Campus.	5.1. Gestionar el funcionamiento y el riesgo	11,2
44.	2025	5.5.07. Aumentar los puntos de recarga eléctricos del Campus.	5.2. Transformar la organización para el futuro	11,2
45.	2023	5.5.08. Calcular anualmente la Huella de Carbono	5.4. Aprovechar los datos, la información y el conocimiento	13,2
46.	2023	5.5.09. Promocionar la Salud	5.5. Gestionar los activos y recursos	3,8
47.	2023	5.5.10. Visibilizar la labor de la mujer en la UHU	5.5. Gestionar los activos y recursos	5,5
48.	2023	5.5.11. Desarrollar el proyecto "Tu universidad en tu territorio"	2.2. Crear las condiciones para hacer realidad el cambio	No
49.	2023	5.5.12. Construir la Agenda 2030 de la Universidad de Huelva	2.1. Dirigir la cultura de la organización y reforzar valores	17,17



ORDEN	AÑO	EJE 5. EXCELENCIA Y DESARROLLO SOSTENIBLE: 71 ACCIONES ESTRATÉGICAS	SUBCRITERIO EFQM	METAS ODS
50.	2022	5.6.01. Impulsar y apoyar la cultura de la excelencia y el despliegue del Plan Estratégico Horizonte 2025.	2.1. Dirigir la cultura de la organización y reforzar valores	No
51.	2022	5.6.02. Crear una estructura sólida para el desarrollo de la planificación estratégica	2.2. Crear las condiciones para hacer realidad el cambio	No
52.	2022	5.6.03. Empezar una campaña de sensibilización liderada por la Rectora y su equipo de gobierno dirigida a la comunidad universitaria y a la sociedad en general para el refuerzo del propósito definido, el modelo EFQM, la cultura, los valores institucionales y el despliegue del nuevo Plan Estratégico Horizonte 2025	4.2. Comunicar y vender la propuesta de valor	4,7
53.	2022	5.6.04. Impulsar la revisión del sistema de gobierno y su normativa para su alineación con la planificación estratégica, el propósito, los ODS y la cultura	2.1. Dirigir la cultura de la organización y reforzar valores	No
54.	2022	5.6.05. Revisar anualmente el análisis DAFO que permita la anticipación de la UHU ante cualquier amenaza del entorno y su impacto en la estrategia.	1.3. Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos	17,14
55.	2022	5.6.06. Establecer mecanismos para alinear toda la organización con el propósito, cultura y estrategia, revisando metodologías de trabajo universitarios para hacerlos más ágiles y eficientes.	1.3. Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos	17,14
56.	2022	5.6.07. Revisar las estructuras de puestos del PAS y PDI para alinearlas con el plan estratégico, los valores y la cultura del cambio.	3.2. Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento	No
57.	2023	5.6.08. Promover la gestión del cambio y gestión del riesgo en todas las áreas y estructuras de la Universidad.	2.2. Crear las condiciones para hacer realidad el cambio	No
58.	2024	5.6.09. Estimular en todas las estructuras de la universidad la innovación, la creatividad y el pensamiento disruptivo.	2.3. Estimular la creatividad y la innovación	No
59.	2022	5.6.10. Diseñar un plan de comunicación y participación de todos los grupos de interés e implementar mecanismos para reforzar la relación con ellos y celebrar el éxito	3.2. Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento	16,7
60.	2022	5.6.11. Analizar sistemáticamente la opinión y las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés y compartir los resultados.	-	16,7
61.	2023	5.6.12. Diseñar un plan de estrategia digital que articule el proceso de transformación digital.	5.3. Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología	9,5
62.	2022	5.6.13. Alinear los sistemas de gestión de los servicios al análisis DAFO anual, diseñando un sistema para incorporar las acciones de mejora en los procedimientos	5.4. Aprovechar los datos, la información y el conocimiento	No



ORDEN	AÑO	EJE 5. EXCELENCIA Y DESARROLLO SOSTENIBLE: 71 ACCIONES ESTRATÉGICAS	SUBCRITERIO EFQM	METAS ODS
63.	2022	5.6.14. Impulsar el aprendizaje basado en los valores y en la cultura, a través de formación específica para los miembros de la comunidad universitaria.	3.1. Clientes: construir relaciones sostenibles	4,7
64.	2022	5.6.15. Estudiar la elaboración de un catálogo de productos servicios y soluciones	4.3. Producir y entregar la propuesta de valor	No
65.	2022	5.6.16. Diseñar un plan de inversiones en infraestructuras.	5.5. Gestionar los activos y recursos	No
66.	2023	5.6.17. Revisar la forma de reparto de los recursos económicos en los presupuestos y alinearla a la estrategia, los ods y al propósito de la Universidad.	5.5. Gestionar los activos y recursos	17,14
67.	2023	5.6.18. Incrementar la inversión en formación basada en la cultura, los principios de sostenibilidad y los principios de excelencia en la gestión.	3.1. Clientes: construir relaciones sostenibles	4,7
68.	2022	5.6.19. Incrementar la inversión en recursos tecnológicos.	5.3. Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología	9,5
69.	2022	5.6.20. Elaborar planes para la retención y la gestión del talento (PAS, PDI, personal investigador, estudiantado...).	3.2. Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento	8,8
70.	2022	5.6.21. Incorporar acciones en la planificación estratégica para satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés.	2.2. Crear las condiciones para hacer realidad el cambio	No
71.	2022	5.6.22. Desarrollar un modelo de cultura organizativa en base a los valores, los ODS y el propósito, definiendo a los líderes de la transformación.	1.4. Desarrollar la estrategia	No



**FACULTAD
DE ENFERMERÍA**



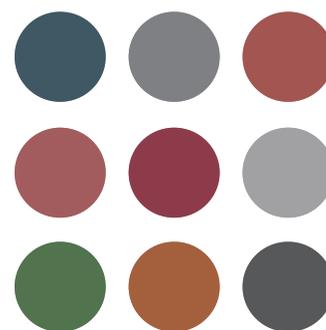
14. LA AGENDA 2030 Y LA CALIDAD

14.1. La construcción de la Agenda 2030

14.2. Vínculo del Plan con los ODS

14.3. Articulación del Plan con EFQM

14.4. Análisis triangular: vinculación de la Agenda 2030 con ODS y EFQM



14. LA AGENDA 2030 Y LA CALIDAD

La agenda 2030 es un Plan de Acción a favor de la supervivencia, la prosperidad, el empoderamiento y el cuidado del planeta, a través de la búsqueda de 17 objetivos de Desarrollo Sostenible y de sus 169 Metas.

14.1. La construcción de la Agenda 2030

Los 17 Objetivos del Desarrollo Sostenible se han convertido en el paradigma y en la idea fuerza de todas las administraciones, empresas e instituciones para mejorar el mundo en que vivimos y pueden agruparse en cuatro grandes principios.

- I. **GARANTIZAR LA SUPERVIVENCIA.** Este principio quiere poner fin a la pobreza y el hambre y garantizar una vida digna. Ligado con las personas, agrupa a 5 ODS: Fin de la pobreza, Hambre cero, Salud y bienestar, Educación de calidad e Igualdad de género. **La universidad de Huelva está especialmente comprometida con la Salud y el Bienestar, la Educación de Calidad y la Igualdad de Género.**
- II. **GARANTIZAR LA PROSPERIDAD.** Aquí se trata de asegurar que el progreso social, económico y tecnológico llegue a todas las personas y se haga en armonía con la naturaleza. Agrupa a 5 ODS: Energía asequible y no contaminante, Trabajo decente y crecimiento económico, Industria, innovación e infraestructuras, Reducción de las desigualdades, Ciudades y Comunidades sostenibles. **La Universidad de Huelva se encuentra fundamentalmente vinculada a la Energía Asequible y no contaminante, al Trabajo Decente y Crecimiento Económico y a la Industria, Innovación e Infraestructura.**
- III. **GARANTIZAR EL EMPODERAMIENTO,** movilizándolo una Alianza Global para el desarrollo, centrada en las necesidades de los más vulnerables y el fomento de sociedades pacíficas, justas e influyentes, libres de miedo y violencia. Este principio, ligado con las personas, agrupa a 2 ODS: Paz, justicia e instituciones sólidas y Alianzas para lograr los objetivos. (Movilizar). **La Universidad de Huelva está sensibilizada con las Alianzas y la Cooperación al Desarrollo en los ámbitos europeos, latinoamericanos y africano.**



IV. **GARANTIZAR EL CUIDADO DEL PLANETA.** El principio está ligado con el medio natural y trata de proteger el planeta de la degradación para nuestra generación y las futuras. Agrupa a 5 ODS: Agua limpia y saneamiento, Producción y consumo responsable, Acción por el Clima, Vida submarina, Vida de Ecosistemas terrestres. [La universidad de Huelva está empeñada en la Producción y Consumo Responsable y en la Acción por el Clima.](#)

Aceptando estos principios, [una Agenda es un plan de Acción](#), guiado por su vinculación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y a sus Metas. Realmente una Agenda 2030 consiste en un Plan Estratégico donde se recoge y selecciona metas de los ODS, adecuadas y pertinentes a la institución. La agenda 2030 de la Universidad de Huelva, [está condicionada por el horizonte temporal 2025, año en el que el actual equipo de gobierno termina en su mandato](#). No obstante, el esfuerzo por vincularla a los ODS, y a las consideraciones de calidad EFQM, permitirán considerarla una Agenda, que se revisará en profundidad en 2025. La UHU se encuentra ligada a los ODS mediante una declaración de compromiso y a la Fundación Europea para la Calidad, con su adhesión al Club de Excelencia en Gestión. Para remarcar estos compromisos, la UHU se adhirió al Pacto Mundial en 2022.

De esta forma, todo el proceso de la Planificación Estratégica Horizonte 2025 fue relacionado con los ODS y con los criterios de la Fundación Europea para la Calidad -EFQM-, considerando que esta triada da una enorme [robustez, consistencia y valor al Plan Estratégico Horizonte 2025](#), que se convierte en una Agenda.

14.2. Vínculo del Plan con los ODS

La declaración de Naciones Unidas “Transformando nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible” es uno de los acuerdos globales más ambiciosos y trascendentales en la historia reciente. La agenda es una guía para abordar los desafíos mundiales más acuciantes, proponiendo 17 objetivos y sus 169 metas para acabar con la pobreza y promover la prosperidad económica, la inclusión social, la sostenibilidad medioambiental, la paz y el buen gobierno para todos los pueblos.

Comprometerse con los ODS beneficiará a las universidades. Al demostrar su capacidad de impacto, atraerá el interés de formación relacionada con los ODS, creará nuevas alianzas, permitirá acceder a nuevas fuentes de financiación y definirá a la universidad como institución comprometida.

La educación y la investigación se reflejan explícitamente en varios de los ODS en los que las universidades tienen un papel directo. Sin embargo, la contribución de las universidades a estos objetivos es mucho más amplia, ya que pueden apoyar tanto la implementación de cada uno de los ODS y sus metas, como la del propio marco de los ODS.

La Universidad de Huelva observa los objetivos del desarrollo sostenible como una oportunidad, por su transversalidad, que contribuirá al bienestar y progreso de la sociedad a la que sirve y a la humanidad. El cuadro que sigue vincula las acciones del Plan Estratégico Horizonte 2025 a los ODS, y estos, por su propio carácter, aportan una visión integral a los objetivos generales de la Universidad e influyen en el resto de los Ejes Estratégicos.

De esta forma, la universidad de Huelva está comprometida en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030 está presente, de forma transversal, en la Estrategia de la Universidad de Huelva y en sus acciones. El mayor número de acciones, 42, se encuentran vinculadas



al ODS 4, **EDUCACIÓN DE CALIDAD** y suponen el un 24,42% de las totales, le siguen las 22 acciones sobre el ODS 8, **TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO**, y el ODS 9, también con 22 acciones, **INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURAS**. Otras acciones se vinculan a varios ODS o se vinculan directamente, por su relación con la gestión de la Universidad.

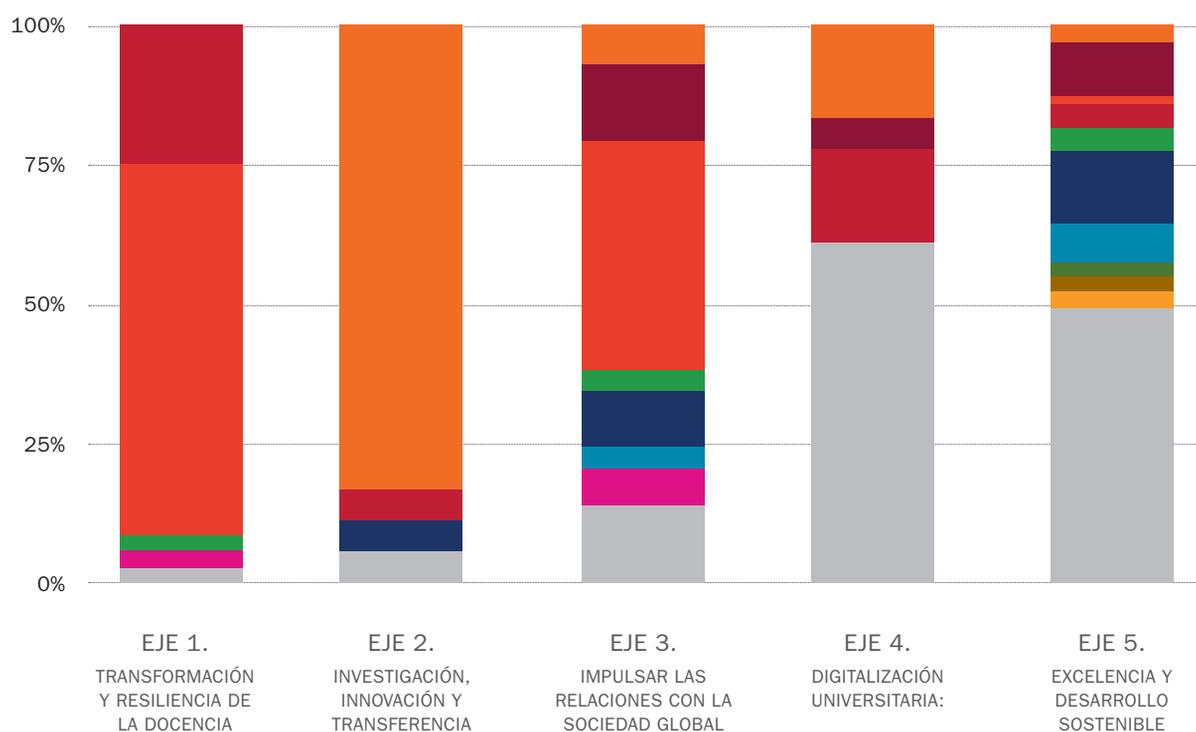
ODS	OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE VINCULADOS A LAS ACCIONES	Nº ACCIONES	% ACCIONES
ODS 03	Salud y bienestar	4	2,33
ODS 04	Educación de calidad	42	24,42
ODS 05	Igualdad de genero	1	0,58
ODS 08	Trabajo decente	22	12,79
ODS 09	Industria, innovación e infraestructura	22	12,79
ODS 10	Reducción desigualdades	3	1,74
ODS 11	Ciudades y comunidades sostenibles	2	1,16
ODS 13	Acción por el clima	3	1,74
ODS 16	Paz y justicia e instituciones solidas	6	3,49
ODS 17	Alianzas para lograr los objetivos	13	7,56
	Total vinculados a un objetivo	118	68,60
	Vinculados a varios objetivos o no vinculados	54	31,40
	TOTAL	172	100,00

uhu.es
Universidad de Huelva





A partir de esta vinculación es posible profundizar y ver la ligazón de cada uno de los ejes estratégicos con la Agenda. Se observa que el Eje 1, Transformación y Resiliencia de la Docencia se relaciona especialmente al ODS 4; o El Eje 2, Investigación, Innovación y Transferencia, como es esperable, se enlaza con el ODS 9, Industria, Innovación e Infraestructura.



También fue posible vincular las acciones con las correspondientes metas dentro de cada ODS. Se observa que, dentro del **ODS 4, Educación de Calidad**, la mayoría de las acciones se encuentran vinculadas a la **meta 4.4**. Por otro lado, dentro del ODS 8 hay un reparto casi equitativo entre las metas 8.6 y 8.8. En el ODS 9 todas las acciones se encuentran vinculadas a la meta 9.5.



Merece una mención el ODS 5, **Igualdad de Género** que aunque tiene una sola acción vinculada de manera directa se encuentra de manera transversal en el resto de acciones.

Resumiendo, los ODS prioritarios para la Universidad de Huelva son el 4, Educación para la Calidad y el 8, Trabajo Decente y crecimiento Económico. Le siguen los ODS 17, Alianza para lograr los objetivos, y 9, Industria, innovación e Infraestructuras.

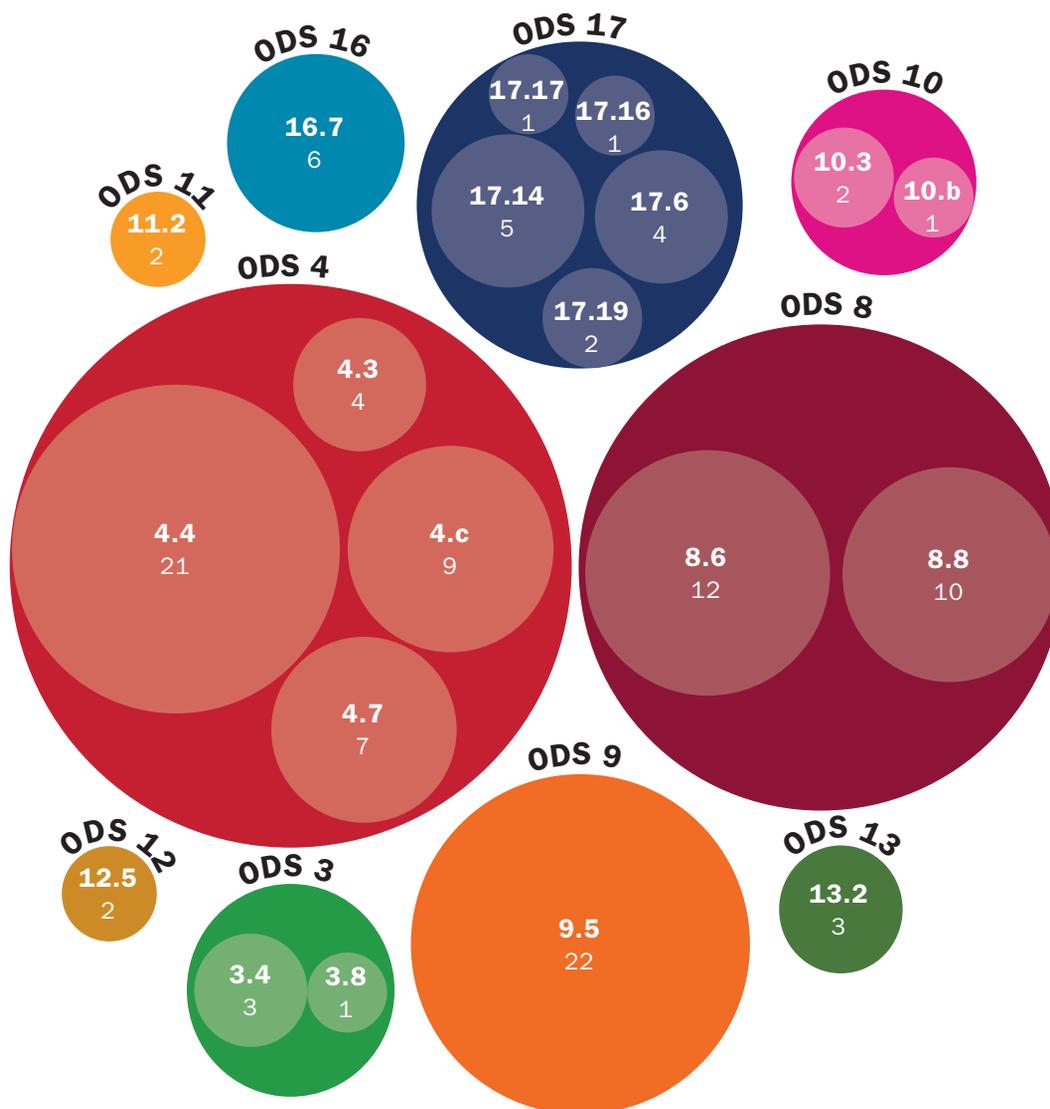
PRINCIPALES INCIDENCIAS DE LAS ACCIONES EN LAS METAS ODS. LA AGENDA 2030

Nº ACCIONES	ODS	META	META	META	META	META
4	ODS 03 Salud	3.4 Enfermedades no transmisibles, salud mental, bienestar	3.8 Cobertura universal y acceso a medicamentos y vacunas	-	-	-
42	ODS 04 Educación	4.3 Acceso igualitario formación superior	4.4 Competencias para acceder al empleo	4.7 Educación global para el desarrollo sostenible	4.B Becas para enseñanza superior	4.C Mejora de la cualificación docente
22	ODS 08 Trabajo	8.6 Jóvenes con trabajos y estudios	8.8 Protección derecho laboral y seguro	-	-	-
22	ODS 09 Industria	9.5 Investigación científica y capacidad tecnológica	-	-	-	-
13	ODS 17 Alianzas	17.6 Mejorar el traspaso tecnológico	17.14 Mejorar cohesión política	17.16 Mejorar alianza mundial para el desarrollo	17.17 Fomentar alianzas publico-privadas	17.19 Promocionar indicadores estadísticos

Las 169 metas de los ODS se dividen en dos tipos: las denominadas con números que hacen referencia a los resultados que se quieren lograr; y, las que están denominadas con letras que se corresponden con los medios de implementación que hay que conseguir para lograrlas.



PERFIL DE LA VINCULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO HORIZONTE 2025 CON LOS ODS Y SUS METAS



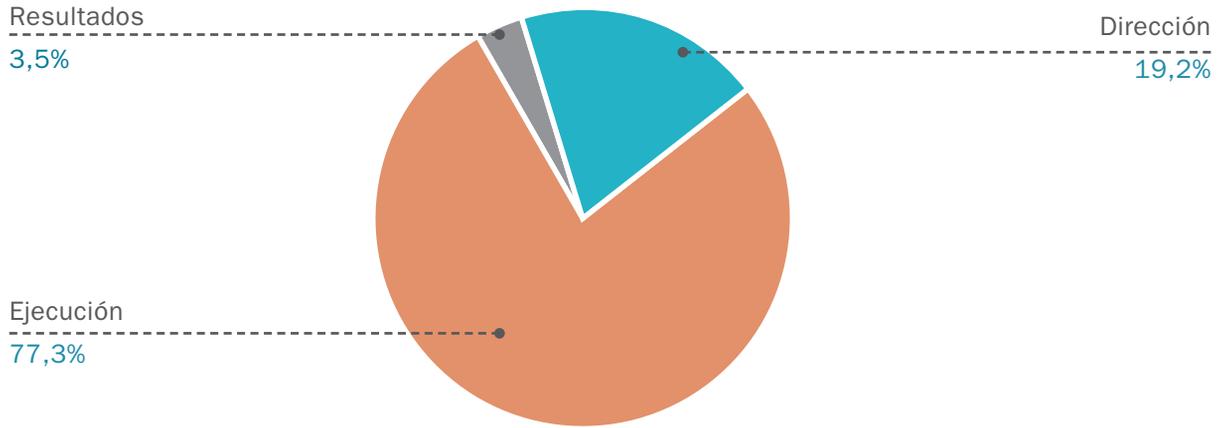
14.3. Articulación del Plan con EFQM

Se han vinculado las acciones del Plan Horizonte 2025 con los tres bloques del modelo EFQM, lo cual muestra que el bloque más trabajado es el de Ejecución con 133 acciones, es decir un 77.3% de las totales, seguido del bloque de Dirección con un 19.2%, o sea 33 acciones. Finalmente, el bloque de Resultados tiene 3 acciones que suponen el 3.6% de las totales.

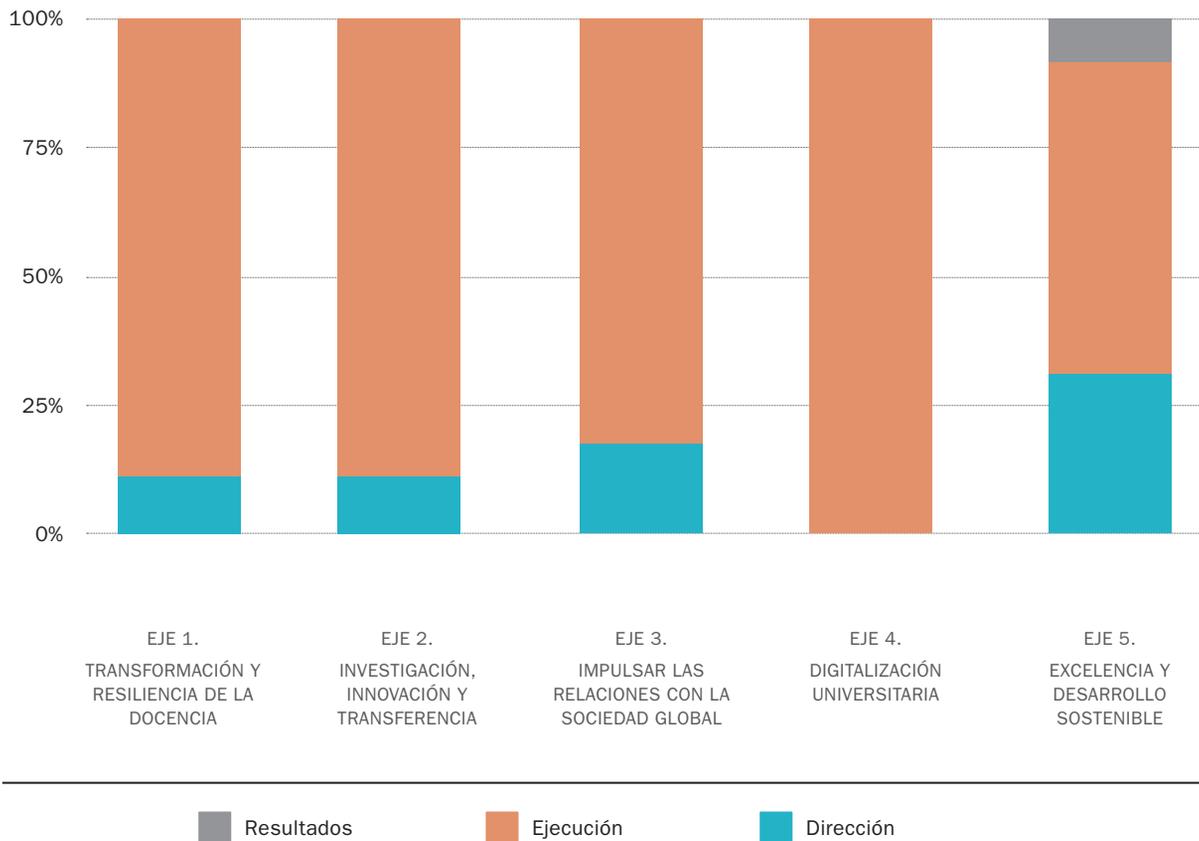
Este mismo análisis nos permite vincular cada uno de los Ejes del Plan con los 3 bloques, lo cual muestra cierta paridad en cuanto al reparto de acciones por bloques en cada eje, exceptuando el bloque de resultados, cuyas acciones pertenecen en su totalidad al Eje 5 de Excelencia y Desarrollo Sostenible, por otro lado, se observa que en el Eje 4 de Digitalización Universitaria todas las acciones están vinculadas al bloque de Ejecución.



BLOQUES EFQM

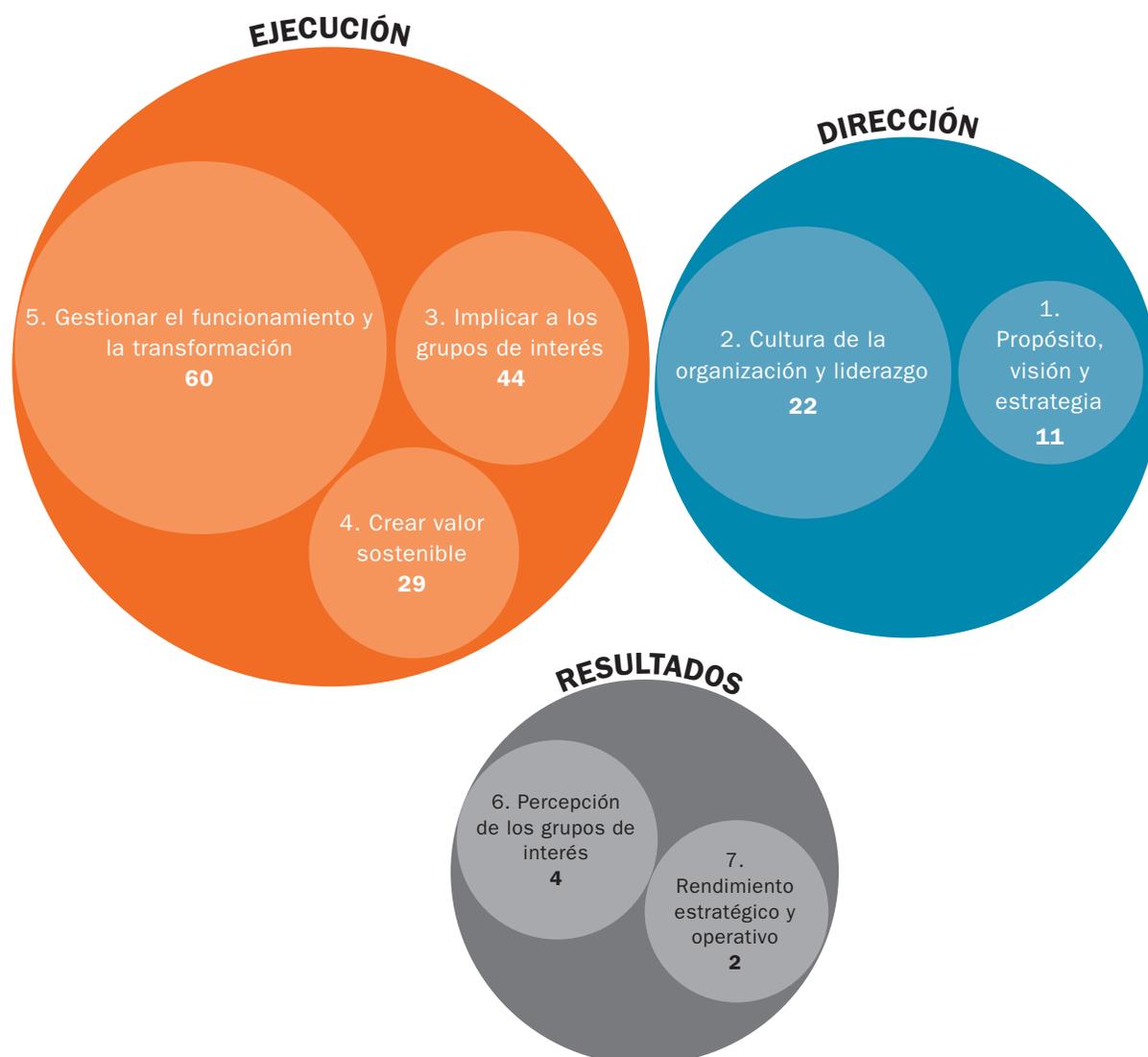


ACCIONES POR BLOQUES





Además, se han vinculado las acciones con el subcriterio. Dentro de cada uno de los bloques, se observa que, en el bloque de Dirección hay un mayor número de acciones vinculadas a la promoción de la cultura de la organización y liderazgo. En el bloque de Ejecución, aunque hay cierto equilibrio en el número de acciones por criterio, hay una mayoría vinculadas al criterio 5 referente a la gestión del funcionamiento. Finalmente, en el bloque de Resultados se observa un menor número de acciones relacionadas a la percepción de los grupos de interés. Esta cuestión merece un comentario ya que, paradójicamente, los grupos de interés universitarios se encuentran saturados de encuestas, que asumen como algo estructural muchos servicios, especialmente el de calidad. Por ello se propone en la Planificación Estratégica Horizonte 2025 profundizar en las encuestas de satisfacción.





14.4. Análisis triangular: vinculación de la Agenda 2030 con ODS y EFQM

Al realizar una clasificación de todas las acciones, no solamente siguiendo el modelo EFQM, sino también los principios de la Agenda 2030, ha sido posible obtener una base de datos completa con información cruzada entre las diferentes variables. A continuación se muestra el detalle de acciones por ejes y su vinculación con cada bloque del modelo EFQM y su correspondiente ODS. Ello muestra como la Planificación Estratégica Horizonte 2025 se alinea con los ODS, en muchas de sus metas y con el modelo EFQM que impulsa la transformación y resiliencia del sistema universitario.

EJE ESTRATÉGICO	BLOQUE EFQM	ODS	Nº DE ACCIONES
EJE 1 TRANSFORMACIÓN Y RESILIENCIA DE LA DOCENCIA 36 acciones	Dirección	ODS 13	1
	Dirección	ODS 4	3
	Ejecución	No	1
	Ejecución	ODS 10	1
	Ejecución	ODS 4	21
	Ejecución	ODS 8	9
EJE 2 INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA 18 acciones	Dirección	ODS 9	2
	Total Dirección		2
	Ejecución	No	1
	Ejecución	ODS 17	1
	Ejecución	ODS 8	1
	Ejecución	ODS 9	13



EJE ESTRATÉGICO	BLOQUE EFQM	ODS	Nº DE ACCIONES
EJE 3 IMPULSAR LAS RELACIONES CON LA SOCIEDAD GLOBAL 28 acciones	Dirección	No	1
	Dirección	ODS 10	1
	Dirección	ODS 17	1
	Dirección	ODS 3	1
	Dirección	ODS 4	1
	Total Dirección		5
	Ejecución	No	3
	Ejecución	ODS 10	1
	Ejecución	ODS 16	1
	Ejecución	ODS 17	2
	Ejecución	ODS 4	13
	Ejecución	ODS 8	4
	Ejecución	ODS 9	1
	EJE 4 DIGITALIZACIÓN UNIVERSITARIA 18 acciones	Ejecución	No
Ejecución		ODS 4	3
Ejecución		ODS 8	1
Ejecución		ODS 9	3

EJE ESTRATÉGICO**EJE 5
EXCELENCIA Y
DESARROLLO
SOSTENIBLE**

70 acciones

BLOQUE EFQM**ODS****Nº DE ACCIONES**

Dirección	No	14
Dirección	ODS 13	1
Dirección	ODS 17	4
Dirección	ODS 3	1
Dirección	ODS 8	2
Ejecución	No	19
Ejecución	ODS 11	2
Ejecución	ODS 12	2
Ejecución	ODS 13	1
Ejecución	ODS 16	2
Ejecución	ODS 17	3
Ejecución	ODS 3	2
Ejecución	ODS 4	3
Ejecución	ODS 5	1
Ejecución	ODS 8	5
Ejecución	ODS 9	2
Resultados	No	1
Resultados	ODS 16	3
Resultados	ODS 17	2



*na tarde parda y fría
de invierno. Los colegiales
estudian. Monotonía
de lluvia tras los cristales.
Es la clase. En un cartel
se representa a Cain
fugitivo y muerto Abel
junto a una mancha carmín.
Con timbre sonoro y hueco
trueno el maestro, un anciano
mal vestido, enjuto y seco,
que lleva un libro en la mano.
Y todo un coro infantil
va cantando la lección:
mil veces ciento, cien mil,
mil veces mil, un millón.
Una tarde parda y fría
de invierno. Monotonía
de la lluvia en los cristales.*

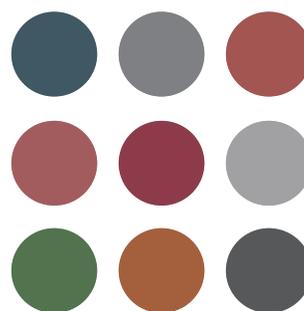
Antonio Machado



15. SEGUIMIENTO DE LA AGENDA Y EL PLAN ESTRATÉGICO

15.1. Indicadores, responsables y cronograma

15.2. Objetivos prioritarios



15. SEGUIMIENTO DE LA AGENDA Y EL PLAN ESTRATÉGICO

La Agenda 2030, como Planificación Estratégica con el Horizonte a 2025, es un documento vivo que debe hacer frente a los cambios y transformaciones que vive la sociedad y, especialmente, la Universidad, con un entorno cambiante de legislación, como puede ser la Ley del Sistema Universitario Español, recientemente aprobada, la llegada al escenario universitario de Universidades Privadas o la implementación de nuevas titulaciones. Con estos condicionantes, la Universidad de Huelva se debe mostrar resiliente y esto es lo que se persigue con el Plan Anual de Seguimiento.

15.1. Indicadores, responsables y cronograma

La herramienta para el seguimiento del PE es un cuadro de mando que contempla para cada acción el cronograma donde se aborda, indicadores verificables objetivos y responsables. Además, mediante el seguimiento se puede testar, de forma dinámica, cómo van evolucionando las acciones y evaluar la resiliencia del sistema universitario, observando las cumplidas, reorientando las que deban enfrentar nuevos cambios e incorporando otras que el momento y la coyuntura los permitan.

ELEMENTOS CONTEMPLADOS EN EL CUADRO DE MANDO PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA UHU

COLUMNAS EN LA BASE DE DATOS	OBSERVACIONES PARA LA BASE DE DATOS
EJE ESTRATÉGICO	Nombre del eje estratégico
OBJETIVO	Objetivo del eje
Nº DE OBJETIVO	Numeración del eje para la métrica
TEMPORALIDAD	Año en que debe comenzar la acción
ACCIÓN CODIFICADA	Numeración para la métrica
RESPONSABLE PRINCIPAL	Responsable del equipo de gobierno
RESPONSABLES COLABORADORES	Responsables colaboradores del equipo de gobierno
INDICADORES	Indicadores Verificables Objetivos para el seguimiento de la acción
META	Meta a conseguir con el indicador



COLUMNAS EN LA BASE DE DATOS	OBSERVACIONES PARA LA BASE DE DATOS
BLOQUE EFQM	En Dirección, Ejecución y Resultados
CRITERIO EFQM	En propósito, cultura, gestión, grupos interés, valor, rendimiento
SUBCRITERIO EFQM	23 subcriterios...
ODS	Vinculación con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible
META ODS	Vinculación con las 169 metas de los ODS

15.2. Objetivos y retos prioritarios

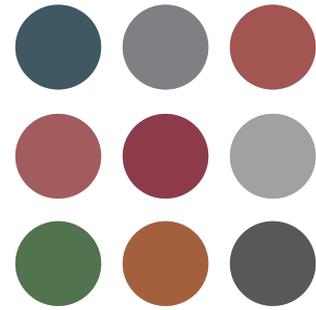
Además de los 5 ejes, 22 líneas y 172 acciones estratégicas, los evaluadores del Club de Gestión para la Calidad de la Fundación Europea para la Calidad, EFQM, nos pidieron que se definieran los objetivos y retos prioritarios más inmediatos para la Universidad de Huelva. Consultado el Consejo de Dirección, se consideró 14 retos que se enumeran a continuación, con sus acciones e indicadores verificables objetivos, IVOS.

OBJETIVOS Y RETOS PRIORITARIOS	ACCIONES E IVOS
FORMAR Y ACTIVAR A LAS PERSONAS EN LA CREATIVIDAD Y EN LA INVESTIGACION PARA MEJORAR SU ENTORNO Y EL MUNDO	Difundir el propósito <ul style="list-style-type: none"> - En 2023 aumentar N° de canales de difusión y participación en el propósito.
AFRONTAR LOS CAMBIOS QUE SE AVECINAN EN UN MUNDO VICA. COMPETENCIA UNIVERSIDADES...	Profundizar en el cogobierno <ul style="list-style-type: none"> - Aumento N° Reuniones con Decanos y Directores de Departamentos
PROFUNDIZAR EN LAS ALIANZAS CON LOS GRUPOS DE INTERES Y LA COGOBERNANZA	Firma de convenios <ul style="list-style-type: none"> - Aumento del n° de convenios
REFORZAR EL CAMPUS DE LA SALUD CON LA FACULTAD DE MEDICINA	Aumento del n° de alumnos en el campo de la salud <ul style="list-style-type: none"> - En el año 2024 abrir la Facultad de Medicina
IMPULSAR LA INVESTIGACION APLICADA AL ENTORNO	Promover estudios aplicados para resolver problemas del entorno <ul style="list-style-type: none"> - Aumento n° de Contratos 68/81
GESTIONAR Y ABRIR LA RESIDENCIA UNIVERSITARIA	En 2024 tenerla operativa <ul style="list-style-type: none"> - N° de alumnos en la residencia universitaria 2025



OBJETIVOS Y RETOS PRIORITARIOS	ACCIONES E IVOS
CONVERTIRSE EN UNA UNIVERSIDAD DE EXCELENCIA, INNOVADORA Y SOSTENIBLE	Evaluarse para obtener calidad EFQM - En 2023 tener sello EFQM
ADECUAR LA OFERTA UNIVERSITARIA A LA DEMANDA DE LA SOCIEDAD	Reactivar el proyecto Tu Universidad en tu territorio - En 2024 Aumentar nº de reuniones
FORTALECER LOS NEXOS CON LA PROVINCIA Y SU DESARROLLO	Mantenimiento o aumento nº de alumnos - Aumento reuniones captación alumnos
RALENTIZAR EL ENVEJECIMIENTO DE LA UNIVERSIDAD	Incorporar jóvenes profesores menores de 35 años - Nº de profesores incorporados anualmente de menos de 35 años
MANTENER VALORES Y CONSOLIDAR LA ALIANZA CON EL PACTO MUNDIAL	Difundir valores del Pacto Mundial - Elaborar la memoria 2024 para el Pacto Mundial
MANTENER EL GRADO DE TRANSPARENCIA	Mantener los estándares de transparencia. - Conservar los primeros puestos en el ranking.
HACER FRENTE CON ÉXITO AL PROGRAMA IMPLANTA (SISTEMA DE CALIDAD POR CENTROS)	Acudir a las convocatorias Implanta - A finales de 2024 acudir al Implanta el 80% de los centros
AUMENTAR PRESUPUESTOS PARA EL DESARROLLO DE LA UNIVERSIDAD	Consolidar Patronatos financieros y Cátedras Externas - A finales de 2024 aumentar la financiación externa





BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES CONSULTADAS

- [Asale](https://www.asale.org/damer/rimanacuy) (2022). Rimanacuy. Asociación de Academias de Lengua Española, en <https://www.asale.org/damer/rimanacuy>. Consultado 1-12-2022.
- [Benavente, M^a. Cristina y Valdes, Alejandra](#) (2014). Políticas públicas para la igualdad de género. Un aporte para la autonomía de las mujeres. Cepal. Santiago de Chile.
- [Benedetti, M.](#) (1974). Poemas de otros. Seix Barral, Barcelona
- [Bertalanfy, L.](#) (1989): Teoría General de los Sistemas. Fondo de Cultura Económica. México.
- [Bleiklie, I. & Kogan, M.](#) (2007). Organization and Governance of Universities; en: Higher Education Policy, 20, pp. 477-493.
- [Brunner, J.J.](#) (2011). Gobernanza Universitaria: Tipología, Dinámicas y Tendencias; en: Revista de Educación, 355, agosto, pp. 137-159.
- [Diputación](#) (2018): Plan Estratégico para el desarrollo de la provincia de Huelva. Diputación Provincial de Huelva.
- [Domínguez, A. y Sánchez, C.](#) (2018). Evaluación del impacto social cultural y económico de la Universidad de Huelva en su provincia. Consejo Social de la Universidad de Huelva.
- [Etzkowitz, H. y Zhou, C.](#) (2006): Triple Helix twins: innovation and sustainability, Science and Public Policy, vol. 33, 1, pp. 77-83.
- [Fielden, J.](#) (2008). Global Trends in University Governance; The World Bank, Education Working Paper, No. 9.
- [Florida, R.](#) (2009): Las ciudades creativas: Por qué dónde vives puede ser la decisión más importante de tu vida. Paidós. Barcelona.
- [Florida, R.](#) (2011). El gran reset: Nuevas formas de vivir y trabajar para impulsar la prosperidad. Paidós. Barcelona.
- [Florida, R.](#) (2018): The new Urban Crisis. Richard Florida. Basic Books. New York.
- [Goleman, D.](#) (2022). La inteligencia emocional en la empresa, en <https://retos-operaciones-logistica.eae.es>. Consultado 3-12-2022.
- [Goleman, D.](#) (2022). La inteligencia emocional. Penguin, Bogotá.
- [González, T.](#) (2009): EL modelo de triple hélice de relaciones universidad, industria y gobierno: un análisis crítico. Arbor Ciencia, Pensamiento y Cultura CLXXXV 738 julio-agosto pp. 739-755.



- **Harvad** (2004). Gestión de proyectos. Enfoques y conceptos para avanzar. Deusto-Planeta Agostini, Barcelona.
- **Henard, F. & Mitterle, A.** (2010). Governance and Quality Guidelines in Higher Education: A Review of Governance Arrangements and Quality Assurance guidelines; Paris, OECD.
- **Johnson, G. y Scholes, K.** (2001). Dirección Estratégica. Pearson Prentice Hall. Madrid.
- **Kaplan, R. y Norton, D.** (2016). El cuadro de mando integral. Harvar Business. 3ª Edición Revisada.
- **Krugman, P.** (2020). Contra los zombis. Economía política y la lucha por un future major. Crítica, Barcelona.
- **Mac Carthaigh, M. & Horan, A.** (2010). University Governance: Achieving Best Practice and Meeting Future Challenges; Institute of Public Administration, Irish University Association.
- **Marchena, Domingo** (2022). El Atlas de la Dicha. La Vanguardia, Barcelona 12/02/2022 <https://www.lavanguardia.com/vida/>. Consultado 12-12-2022.
- **Marín, Longinos** (2017). Guía para la elaboración de memorias de RSE. Universidad de Murcia.
- **Márquez, J.A.** (2002). Plan estratégico para el desarrollo de El Andévalo Occidental. Universidad de Huelva-Consejería de Educación y Ciencia Junta de Andalucía. (Director)
- **Márquez, J.A.** (2007). Planificación Estratégica y Desarrollo. Ensayo previo para diseñar un Plan Estratégico de Desarrollo en la provincia de Huelva. Universidad de Huelva-Ugt. (Director)
- **O.N.U.** (2019). Transformar nuestro mundo: La agenda 2030 para el desarrollo sostenible. Resolución 25-09-2015.
- **O.N.U:** (2018). 169 metas de los objetivos de desarrollo Sostenible. Organización de Naciones Unidas, México.
- **REDS** (2018). Como empezar con los ODS en las Universidades Españolas. Red Española de Desarrollo Sostenible.
- **Rodríguez, L.; Carruyo N. y Ureña, Y.** (2013). Gobernanza. Enfoque organizacional estratégico para impulsar el capital intelectual en la universidad moderna, en <http://congreso2013.ricyt.org/files/mesas/>, páginas 9 y 10. Consultado el 10-10-2022.
- **Ross, J. y Kami, M.** (2018). Gestión corporativa en crisis: ¿por qué la gran caída?. Prince Hall, En <https://es.slideshare.net/rodolfobarbera/planificacin-estratgica-5817955>. Consultado el 25-05-2018.
- **Salgado, Juan P.** (2021). Un ecosistema llamado universidad. Universidad Politécnica Salesiana, Editorial Abya-Yala. Cuenca, Ecuador.
- **San Pedro, J.L.** (1983). El gato, el reloj y Madagascar. Revista de Estudios Andaluces, nº1 pp. 119-126.
- **Schumpeter** (1954). History of economic analysis. First published in Great Britain in 1954 by Allen & Unwin Publishers. Ltd
- **Sinek, Simón** (2017). Los líderes comen al final. Ediciones Urano, Madrid.
- **Sinek, Simón** (2018). Empieza con el porqué. Como los grandes líderes motivan a actuar. Ediciones Urano, Madrid.



- [Universidad de Huelva](#) (2017). Metodología para la elaboración y aprobación del Plan Estratégico de la Universidad de Huelva, orientado al modelo EFQM y a los ODS. Horizonte 2025.
- [Universidad de Huelva](#) (2022). Estudios del Perfil de Alumnado de Nuevo Ingreso (PANI)
- [Universidad de Huelva](#) (2022). Grados <http://transparencia.uhu.es/transparenciaUHU/catalogo/tasa-de-abandono-grados>. Consultado el 1-10-2022.
- [Universidad de Huelva](#) (2022). https://www.uhu.es/unidad_calidad/estudios/perfil2021/PDF/GLOBAL/GLOBAL-UHU.pdf. Consultado el 5-4-2022.
- [Universidad de Huelva](#) (2022). Másteres <http://transparencia.uhu.es/transparenciaUHU/catalogo/tasa-de-abandono-masteres-oficiales>. Consultado el 3-3-2022.
- [Universidad de Huelva](#) (2022). Memorias Académicas Universidad de Huelva: <http://www.uhu.es/sec.general/Memorias/Memorias.htm>. Consultado el 3-3-2022.
- [Universidad de Huelva](#) (2022). Página web UHU: <http://www.uhu.es/index.php>. Consultado el 5-5-2022.
- [Universidad de Huelva](#) (2022). Portal de Transparencia Universidad de Huelva: <http://transparencia.uhu.es/transparenciaUHU/>. Consultado el 5-5-2022.
- [Universidad de Huelva](#) (2022). Tasas de éxito y rendimiento https://drive.google.com/drive/folders/1jMRO7pzIT2siQ2RE0_35WDjXYBk59EYI. Consultado el 1-1-2022.
- [Universidad de Huelva](#) (2022). Grado de Satisfacción del alumnado con la docencia. <https://drive.google.com/file/d/1IfM36BEx-MiE2RGLPtOaKCMJKnQWarhB/view>. Consultado el 1-5-2022.
- Villarreal, J.M. (2001): La planeación Local. Ed. Tiempo de Leer. Bogotá.
- [World Happiness Report](#) (2022). El informe Mundial de la felicidad, en 2022 <https://worldhappiness.report/ed/2022>. Consultado 1-12-2022



Plan Estratégico de la Universidad de Huelva
HORIZONTE 2025



Este libro dispone de versión EBOOK