



Plan estratégico E.T.S. de Ingeniería (2025-2028)

Sección 1: Antecedentes y Objetivo

La Universidad de Sevilla (US) dispone de un plan estratégico (2018-2025) para convertirse en una universidad innovadora, orientada al avance del conocimiento y a la mejora de procesos, y con un enfoque hacia la internacionalización y hacia el usuario. La dirección de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería (ETSi), el mayor centro de la US, participa de esta visión, así como de las líneas de actuación que en él se proponen: (1) creación de sentido de comunidad; (2,3) creación y transmisión de conocimiento; (4) liderar la innovación y el emprendimiento; (5) universidad inteligente; (6) eficiencia y captación de recursos; (7) internacionalización. Muchas de las propuestas de futuro mencionadas en estas líneas son compartidas por el centro. Sin embargo, la realidad evidencia que, a finales de 2024, no se han logrado avances significativos en la mayoría de los objetivos planteados en el plan estratégico de la US. Lamentablemente, a menudo, los documentos de planes estratégicos terminan teniendo un impacto más formal que real. Los cambios en organizaciones grandes y de carácter público son difíciles y lentos. Aun así, el plan estratégico de la US identifica brillantemente una situación ideal a la que aspirar en el futuro.

La propia ETSi definió un plan estratégico (2014-2016) motivado por las exigencias de las acreditaciones de calidad del centro. Dicho plan no tuvo continuidad y, examinado casi diez años después, parece que el impacto de dicho plan fue también, en varios aspectos, fundamentalmente formal.

Por todo esto, y alineado con el proyecto de la US, la dirección del centro considera conveniente contar con un plan estratégico propio **centrado exclusivamente en la ETSi y su futuro, y que actualice al plan existente. Un plan que oriente las decisiones, iniciativas, recursos y capacidades del centro en los próximos años.** El propósito de este documento es proporcionar una guía sobre la dirección que queremos seguir, sin detallar aún las acciones específicas, las cuales se desarrollarán en planes futuros. En esta ocasión, lo hacemos con la firme intención de que dicho plan tenga un impacto más real que formal, y que sea una herramienta útil a próximas direcciones del centro.

Sección 2: Misión y Visión de Nuestra Escuela

Misión: [expresa el propósito y principales valores del centro, y el objetivo para el que se fundó]

- Servir al alumnado mediante una formación superior de calidad, demandada, y reconocible dentro y fuera de la Universidad de Sevilla.
- Contribuir al desarrollo del conocimiento, su transferencia a la sociedad y la innovación en todos los ámbitos relacionados con la Ingeniería, con especial atención al tejido productivo regional.
- Generar profesionales de prestigio en las diversas ramas de la ingeniería, que se caractericen por los valores del centro y contribuyan a la mejora de la sociedad.

Visión: [expresa las aspiraciones del centro, comunica a dónde se va a dirigir en el futuro próximo]



- Integración con la Universidad de Sevilla, pero con una idiosincrasia propia forjada desde su fundación, aspirando a mantener una gestión autónoma y cercana al usuario.
- Ser reconocidos como un centro de referencia en España, accesible y visible a nivel internacional.
- Promover una cultura de orientación al usuario, transparencia y mejora continua.
- Fomentar el sentimiento de pertenencia a “La Escuela” de los estudiantes y el orgullo por la formación recibida.
- Aprovechar la sinergia e interdependencia entre distintas ramas de la ingeniería a nivel docente, investigador y en proyectos de transferencia.
- Crear vínculos duraderos con el sector empresarial que sean permeables a la docencia y la investigación.
- Adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos, adaptando los estudios ofertados y ofreciendo formación especializada.

Valores:

- Exigencia: Altos estándares académicos y capacidad de trabajo.
- Innovación: Proponer nuevas soluciones eficaces y eficientes a los retos tecnológicos.
- Curiosidad: Deseo de explorar lo desconocido y enfrentarse a la incertidumbre.
- Orientación al estudiante
- Profesionalidad: Fiabilidad y disponibilidad. Resolver problemas de ingeniería con rigor y calidad, y cumpliendo con los compromisos asumidos.

Sección 3: Objetivos Estratégicos

La ETSi ha definido una serie de objetivos estratégicos que se alinean con su misión y visión, con el fin de guiar el desarrollo del centro en los próximos años:

1. **Internacionalización:** Lograr mejorar el reconocimiento internacional para mejorar la oferta de movilidad (Erasmus, dobles titulaciones), la internacionalización del centro, y la colaboración con escuelas de prestigio mundial.
2. **Eficiencia en Infraestructuras y Servicios:** Mejorar la orientación al usuario de los servicios ofrecidos, minimizando la burocracia y adaptando los procesos a las necesidades de los usuarios y a un uso eficiente de los recursos.
3. **Mejora Continua:** Fomentar una mentalidad de mejora continua tanto en el personal como en el alumnado. Identificar áreas de mejora y ser proactivos en la búsqueda de soluciones.
4. **Compromiso y Participación:** Incrementar la participación de estudiantes, profesores y PTGAS en las actividades de La Escuela, creando una mayor conexión y sentimiento de pertenencia.
5. **Mejora de la Marca:** Mejorar y promover la imagen de la ETSi tanto a nivel interno como externo, destacando la calidad y variedad de los estudios y actividades.
6. **Calidad Docente:** Aumentar la satisfacción de los estudiantes con la docencia sin perder el rigor académico, proporcionando un ambiente de aprendizaje exigente pero asumible.
7. **Fomento de la Actividad Interdisciplinar:** Facilitar la colaboración entre diferentes disciplinas / departamentos, tanto entre profesores como entre estudiantes, promoviendo proyectos y actividades que combinen diversas ramas de la ingeniería.



8. **Colaboración con Empresas:** Reforzar la relación con el sector productivo, promoviendo contratos y proyectos que contribuyan a la actualización tecnológica y mejoren la conexión entre la formación y la práctica de la profesión. Fomento del emprendimiento.
9. **Sostenibilidad de la Oferta Académica y Captación de Talento:** Adaptar la oferta educativa oficial y propia para que siempre sea valiosa y demandada por el sector productivo, valorando continuamente las necesidades y tecnologías del mercado, la normativa, y los recursos disponibles. Promoción y captación de talento para nuestros estudios de grado y máster.
10. **Mejorar los Recursos Disponibles para el Centro:** Incrementar y mejorar los espacios del centro. Incrementar los ingresos del centro provenientes de proyectos y contratos con empresas, con el fin de mejorar la infraestructura y los servicios ofrecidos.

El avance hacia la consecución de los objetivos anteriores implica necesariamente la realización de numerosas acciones de mejora respecto a la situación actual. Éstas deberán ser identificadas, definidas, priorizadas y ejecutadas por el equipo de dirección a través de planes internos donde se definan líneas de actuación e iniciativas de mejora alineadas con los objetivos de este plan. El cambio también debe nutrirse de iniciativas de mejora surgidas de cualquier miembro del centro (profesado, personal técnico de servicios, o alumnado) en un contexto de mejora continua.

Sección 4: Valoración de la Situación de partida

Conviene tener una valoración inicial sobre el grado de (in)cumplimiento de cada uno de los objetivos anteriores al comienzo del periodo del plan. Esta valoración marca el punto de partida desde el que recorrer el camino de la mejora hacia la consecución plena de los objetivos. Para ello, se ha optado, por simplicidad y eficiencia, por realizar una valoración subjetiva (del equipo de dirección) sobre una serie de hechos o estados relacionados con la consecución de cada objetivo. Éstos se detallan en el Anexo A. La figura 1 muestra los resultados de esta valoración en una escala del 1 al 5 (1 – no se cumple en absoluto, 5 – se cumple totalmente).

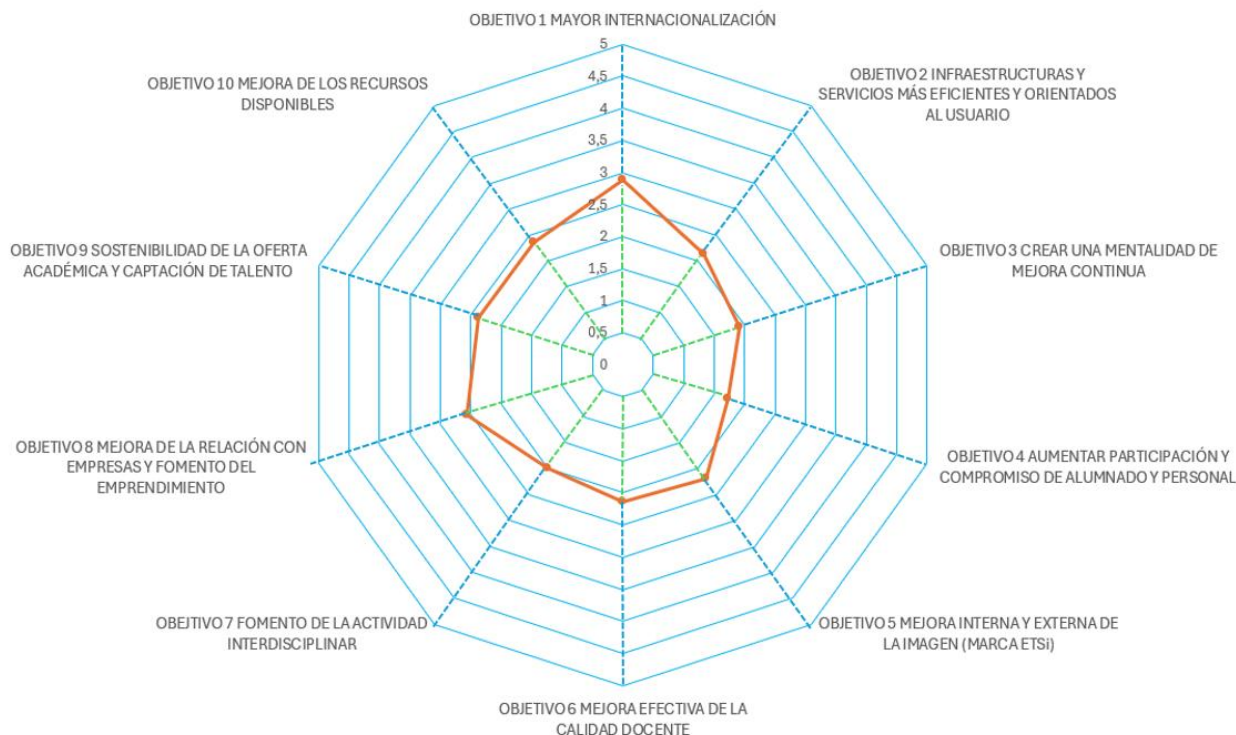


Fig. 1. Valoración inicial del grado de cumplimiento de los objetivos (1-5)

Según esta valoración inicial, los objetivos de los que más lejos nos encontramos actualmente son: O3 (mentalidad de mejora continua), O4 (compromiso y participación de alumnos y personal) y O7 (fomento interdisciplinar). Los objetivos en los que queda menos camino por recorrer (valoración entre el 5 y el 6 sobre 10) son: O1 (internacionalización), O9 (relación con empresas). Esta valoración subjetiva no debe tomarse como la nota de un examen, sino como una forma de identificar aspectos de mejora a los que dedicar esfuerzos a lo largo de los próximos años.

Sección 5: Avance hacia los objetivos

Las secciones anteriores han expuesto los objetivos estratégicos del centro y algunos de los factores clave para su éxito (ver Anexo A), así como la distancia actual respecto a dicha meta. Sin embargo, no se han detallado las acciones necesarias para lograr dichos objetivos. Éstas se irán definiendo e implementando a lo largo del periodo de vigencia de este plan estratégico. Las acciones que se definan deberían estar alineadas con el avance en alguno de los objetivos definidos anteriormente. Nótese, que los items definidos en el anexo A también deberían ser objeto de mejora continua, y por tanto, susceptibles de cambios internos o externos que ocurran durante el periodo de vigencia del plan.

Las primeras medidas se establecerán en planes estratégicos internos para distintos aspectos del centro (p. ej., plan de internacionalización, plan de comunicación, plan de promoción, plan mejora de los servicios TIC, etc.) que serán desarrollados por y para el equipo directivo. En estos planes específicos se trazarán líneas de actuación que inspirarán o incluirán iniciativas o proyectos de mejora que permitan alcanzar los objetivos de este plan. A estas propuestas iniciales se irán sumando otras



que irán surgiendo de los propios usuarios del centro a través de un sistema eficaz de mejora continua.

Desde el desconocimiento de las iniciativas de cambio concretas, se pueden contemplar algunas prioridades que el equipo directivo podría considerar en cada año de vigencia del plan. Por ejemplo:

- Año 2025: definición de planes específicos, puesta en marcha de sistema de mejora continua para recepción y evaluación de iniciativas de mejora. Ejecución de proyectos y cambios más prioritarios en función de la urgencia y el impacto (y los recursos anuales).
- Año 2026: consolidación del sistema de mejora continua y los proyectos de cambio, posicionamiento consensuado del centro sobre su oferta futura de estudios oficiales y propios (p.ej., CFP, microcréditos) respecto a la competencia interna y externa a la US.
- Año 2027: priorización de proyectos a terminar, evaluación de los logros alcanzados, sistematización y sostenibilidad de los procesos del centro, plan de transición al nuevo equipo directivo.
- Año 2028: finalización de iniciativas en curso. Reorientación del plan e iniciativas por el nuevo equipo directivo.

Anexo A. Items valorados para cada objetivo.

Valorar la situación actual del centro respecto a los objetivos definidos implicaría la definición de numerosos indicadores y la recolección de datos asociada. Esto puede ser una tarea de una enorme complejidad y coste injustificado. Por ello, para facilitar una valoración inicial sencilla, se han definido ítems (llamados CSF) que representan algunos estados o hechos concretos que deberían ocurrir si se hubiese alcanzado el objetivo. Nótese que la lista de CSFs identificada en este documento no presente ser exhaustiva, y su finalidad es facilitar la valoración inicial subjetiva sobre el nivel de logro de cada objetivo. Cada CSF tiene una valoración sobre su grado de cumplimiento del 1 (nada), al 5 (se cumple totalmente). Todos los CSFs tienen el mismo peso en el cálculo de la nota media del objetivo.

A continuación, se presenta la lista de elementos de valoración y el resultado obtenido a partir de una valoración subjetiva del equipo de dirección.

OBJETIVO 1 MAYOR INTERNACIONALIZACIÓN: (2,89)

CSF 1	La ETSi ocupa (en algún área) posiciones de alto prestigio en ranking internacionales.
CSF 2	Cualquier extranjero puede encontrar información básica de la ETSi de SU interés de forma sencilla, intuitiva y en inglés
CSF 3	La ETSi tiene una red de contactos clave identificados, satisfechos, y a los que se cuida
CSF 4	Se ofertan suficientes asignaturas en inglés, que son atractivas, satisfacen, y facilitan al estudiante extranjero su convalidación.
CSF 5	El número de alumnos Erasmus entrantes es significativo en el centro
CSF 6	Nuestros alumnos tienen suficientes destinos Erasmus para pasar fuera un cuatrimestre antes de terminar el título
CSF 7	Al menos el 25% del profesorado de la ETSi tiene un nivel de inglés alto (equivalente a C1 efectivo)
CSF 8	Al menos el 25% del profesorado de la ETSi y realiza habitualmente colaboración con universidades extranjeras (de docencia o investigación)
CSF 9	la ETSi organiza al menos un congreso internacional anual.
CSF 10	La ETSi produce material docente en inglés disponible a través de Internet

OBJETIVO 2 INFRAESTRUCTURAS Y SERVICIOS MÁS EFICIENTES Y ORIENTADOS AL USUARIO: (2,14)

CSF 1	La imagen de la Escuela que ve un visitante le causa buena impresión
CSF 2	Los colectivos de la ETSi (pdi, ptgas y alumnos) están satisfechos con la conservación y limpieza de sus zonas de trabajo.
CSF 3	Para cada servicio (local o centralizado), hay un responsable públicamente conocido por los usuarios.
CSF 4	Cualquier usuario puede hacer fácilmente una petición o queja sobre cualquier aspecto mejorable al responsable del servicio.
CSF 5	Los gestores de los servicios centralizados son transparentes con la dirección de la escuela y responden ágilmente a sus demandas.
CSF 6	La infraestructura y servicios (locales o centrales), tal y como se prestan, son valiosos para el profesorado porque facilitan su actividad.
CSF 7	No se realizan trámites burocráticos que no aportan valor en la consecución de los objetivos del usuario

CSF 8	Hay profesorado de La Escuela en puestos clave de la Universidad donde se toman decisiones que afectan a los intereses del centro.
CSF 9	Se identifica el valor que tienen los servicios para el usuario y se busca un equilibrio entre valor, coste y riesgo.
CSF 10	El personal del centro (pdi, ptgas) y alumnado está formado competencias digitales transversales y las aplicaciones corporativas del centro
CSF 11	Los gestores de los servicios que operan en el centro están comprometidos con la mejora continua y la orientación al usuario.
CSF 12	Se realiza un uso eficaz (sirve a su propósito) eficiente (óptimo) de toda la infraestructura y espacios del centro.

OBJETIVO 3 CREAR UNA MENTALIDAD DE MEJORA CONTINUA (1,92)

CSF 1	Los usuarios hacen sugerencias de mejora regularmente, que llegan a los responsables de los servicios.
CSF 2	Cada sugerencia sigue un ciclo de análisis riguroso, incluye acciones de mejora, si aplican, y es respondida en un plazo adecuado.
CSF 3	Se utiliza un registro interno de acciones de mejora, con iniciativas que fructifican en cambios que tienen los efectos deseados.
CSF 4	Se promueve y fomenta la mejora continua en toda la plantilla del centro y se reconoce a quienes sugieren iniciativas de mejora brillantes.
CSF 5	La ETSi cuenta con recursos y capacidades para la ejecución de las iniciativas de mejora.
CSF 6	La dirección de la ETSi está comprometida con la mejora a través de hechos y cambios que siguen una estrategia, no a través de documentos.
CSF 7	Existen compromisos de niveles de servicio conocidos por los usuarios, que son monitorizados.
CSF 8	Los colectivos y órganos del centro conocen los objetivos estratégicos del mismo y colaboran en la consecución de los mismos.

OBJETIVO 4 AUMENTAR PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO CON LA ETSI (1,73)

CSF 1	Existen clubs y asociaciones de estudiantes, que son atractivos y dan oportunidades de networking y desarrollo de liderazgo y softskills
CSF 2	Se desarrollan eventos deportivos y lúdicos que consiguen atraer al alumnado (y que también incluyen a profesores del centro)
CSF 3	Los alumnos se sienten identificados con los valores del centro, conocen su historia y desarrollan un sentido de pertenencia
CSF 4	Existen actividades de voluntariado que son atractivas para el alumnado
CSF 5	Se reconoce la labor voluntaria del profesorado y PTGAS implicado en actividades de promoción, eventos, asociaciones, etc.

OBJETIVO 5 MEJORAR Y FOMENTAR LA IMAGEN INTERNA Y EXTERNA DE LA ETSI (2,2)

CSF 1	Se producen noticias frecuentes y sobre éxitos de la ETSi (prof. o alum.), que llegan a los alumnos y a la sociedad a través de los canales adecuados
CSF 2	Los alumnos y profesores utilizan plantillas de documentos con imagen corporativa
CSF 3	Existe merchandising de la ETSi que es atractivo y utilizado por alumnos y profesores

CSF 4	Llega al alumnado y profesorado de los institutos de las zonas de influencia una imagen atractiva de la ETSi y sus titulaciones.
CSF 5	El alumnado y el profesorado de la ETSi conoce el centro al completo: sus actividades, departamentos, historia, asociaciones, servicios, etc
CSF 6	Hay una red de embajadores del centro activa, que junto con la AA.AA. y los colegios profesionales, promociona las titulaciones del centro
CSF 7	El edificio principal y los laboratorios del centro tienen una imagen interior y exterior cuidada y atractiva

OBJETIVO 6 MEJORA EFECTIVA DE LA CALIDAD DOCENTE DEL CENTRO (2,14)

CSF 1	Hay un servicio eficiente de tutela al que asisten los alumnos para obtener guía académica y apoyo a su desarrollo profesional
CSF 2	Existen mecanismos fáciles de usar para que el alumnado exprese su opinión sobre la efectividad de la enseñanza e identifique posibles áreas de mejora
CSF 3	Sólo solicitan la admisión a la ETSi alumnos motivados que desean estudiar la ingeniería en la que han sido admitidos
CSF 4	Los alumnos admitidos tienen la preparación, actitud y capacidades suficientes para tener éxito en una escuela de prestigio
CSF 5	Cada profesor, voluntariamente, realiza un análisis anual de su asignatura donde diseña un plan de acciones de mejora y lo implementa
CSF 6	Se ofrece un servicio de mentorado y asesoría docente para profesores noveles.
CSF 7	Los alumnos egresados de grados se distinguen por una práctica básica de habilidades blandas -softskills-, y una formación sólida y rigurosa en fundamentos.
CSF 8	Los alumnos egresados de títulos de máster pueden ser diferenciados claramente por la industria frente a los de grado por poseer una mayor autonomía intelectual, mejores habilidades de liderazgo, y softskills, mayor capacidad analítica en la resolución de problemas, mejor práctica del pensamiento crítico, mayores y más profundos conocimientos en su campo de estudio
CSF 9	Existe una coordinación eficaz y fluida entre diferentes asignaturas de un título, y entre títulos de grado y máster de la misma rama
CSF 10	Existe una coordinación eficaz y continua de actividades entre las asignaturas del mismo curso que se imparten simultáneamente.

OBJETIVO 7 FOMENTO DE LA INTERDISCIPLINARIEDAD (1,98)

CSF 1	Todo el profesorado conoce y respeta las disciplinas del resto de Dptos./Grupos del centro. (i.e., proyectos, áreas de conocimiento, investigación)
CSF 2	El alumnado y profesorado conoce las disciplinas y capacidades del resto de carreras del centro y en qué se diferencian/complementan con la(s) suya(s)
CSF 3	Existe un mecanismo conocido y usado para la difusión de proyectos / búsqueda de socios en convocatorias / líneas de investigación de cada grupo de investigación que pertenece a la ETSi
CSF 4	El alumnado de cualquier titulación del centro puede elegir asignaturas donde se trabaja en equipos inter-disciplinares de forma efectiva.
CSF 5	Existen asociaciones o grupos que realizan actividades de diversas disciplinas; existe colaboración entre diversos grupos de interés (p.ej., ARUS + ESIbot)

CSF 6	El profesorado solicita proyectos de investigación y contratos que integran varias disciplinas. Se escriben artículos inter-disciplinares de ingeniería.
CSF 7	El centro apoya iniciativas de promoción en aquellas áreas que, habiendo demostrado un alto potencial, no cuentan con tamaño o recursos suficientes

OBJETIVO 8 MEJORA DE LA RELACIÓN CON EMPRESAS Y FOMENTO DEL EMPRENDIMIENTO (2,71)

CSF 1	Los alumnos reciben regularmente seminarios, casos de uso con datos reales, talleres, y visitas a la industria que muestran aplicaciones prácticas, datos y retos de ingeniería en el mundo real.
CSF 2	En centro usa un sistema de información que refleja fielmente la relación con todas las empresas. Se cuida la relación con las empresas en función de su compromiso con el centro.
CSF 3	El sector industrial está bien informado sobre nuestros estudios ACTUALES y las capacidades de nuestros egresados por tipo de estudios.
CSF 4	El sector industrial hace llegar al centro nuevas necesidades de formación en tecnologías de gran valor, así como carencias observadas en los alumnos egresados
CSF 5	Se realizan contratos frecuentes con la industria (Arts. 68/83 LOU) que permiten saber al profesorado la evolución tecnológica y el valor de ésta para actualizar los estudios
CSF 6	Se realizan actividades que congregan a las empresas (p.ej. ESIEM, seminarios) y las ponen en conexión con el centro y el alumnado
CSF 7	Se dispone de una red social activa y atractiva que conecta al centro con antiguos alumnos y empresas (p.ej., LinkedIn), y de un sistema de información actualizado donde se reflejan las empresas donde trabajan antiguos alumnos y cargos que ocupan.
CSF 8	Existen numerosas cátedras de empresas (o grupos de empresas) con sede en la ETSi que realizan y financian actividades de interés para la empresa y el alumnado del centro.
CSF 9	Todo alumno de cursos altos que lo desea tiene a su disposición una práctica en empresa o un trabajo final de grado o MS codirigido con una empresa en el ámbito de sus estudios.
CSF 10	El sector industrial está bien informado sobre las capacidades de investigación, innovación y transferencia de todos los grupos de investigación de los Departamentos del Centro.
CSF 11	Existen programas de apoyo al emprendimiento eficaces donde se orienta y asesora al alumnado o profesorado que desea emprender.

OBJETIVO 9 SOSTENIBILIDAD DE LA OFERTA DE ESTUDIOS Y CAPTACIÓN DE TALENTO (2,33)

CSF 1	Cada uno de los estudios "oficiales" (grado y master) ofertados son reconocidos por la industria y la sociedad (p.ej., alumnado bachillerato, graduados).
CSF 2	Cada uno de los estudios "oficiales" ofertados son demandados por la industria.
CSF 3	El centro es consciente del grado de conocimiento y demanda de cada uno de los estudios en los grupos de interés (i.e., potenciales alumnos, tejido empresarial, sociedad)
CSF 4	Se aborda la creación de una nueva oferta formativa (oficial o propia) cuando hay una demanda en la industria de un nuevo perfil de ingeniería.
CSF 5	Se aborda la desaparición (o disminución de plazas) de una oferta existente cuando deja de existir demanda específica de un estudio (o se puede cubrir con otro existente).



CSF 6	Se estudia la predicción de la demanda en los estudios y se realiza un análisis riguroso del impacto a corto y largo plazo en recursos comunes del centro antes de la aprobación de una nueva oferta de estudios.
CSF 7	Se realizan eventos de promoción del centro y sus titulaciones de grado en institutos del área de influencia que son atractivos y exitosos.
CSF 8	Se realizan actos y eventos de promoción exitosos de los títulos de máster del centro para captar talento entre los graduados del área de influencia

OBJETIVO

10

MEJORA DE LOS RECURSOS DEL CENTRO (2,30)

CSF 1	El Centro dispone de recursos financieros suficientes para el mantenimiento y mejora de los servicios que presta
CSF 2	El centro puede autorizar y realizar la compra de bienes y servicios que se adecuan a sus necesidades y urgencia, en plazos equivalentes a los que se obtendrían en una organización privada.
CSF 3	El personal del centro conoce las fuentes de financiación del centro, y el impacto de su uso en las actividades e infraestructura del centro.
CSF 4	El profesorado que contrata con ACIA (o FIUS) está fuertemente comprometido con la mejora de la ETSi y su suficiencia financiera
CSF 5	El gasto se realiza de forma eficiente, responsable y transparente, buscando exclusivamente el beneficio de la ETSi y su alumnado.
CSF 6	La Escuela dispone de espacio suficiente e infraestructura adecuada para las actividades docentes que organiza o planea organizar.
CSF 7	La Escuela dispone de infraestructura y espacios adecuados para la realización de las tareas de investigación de sus grupos de investigación.