

Plan Estratégico de Colaboración UGR-MADOC

Granada, 27 de marzo de 2009

AMBITO DE APLICACIÓN, FINALIDAD Y MARCO TEMPORAL

Este plan estratégico es un instrumento de desarrollo del Convenio de Colaboración UGR-MADOC, para orientar el planeamiento, la organización y la gestión de todas las actividades que se promuevan en el marco de dicha colaboración, desde su aprobación por la Comisión Mixta, durante un período de 4 años, siendo revisado cada dos, condicionando este periodo de vigencia a la prórroga automática anual correspondiente del Convenio del que emana.

Su finalidad es integrar de forma coherente el personal y los recursos de todo tipo que participan en esta colaboración, así como las actividades que se realicen, mediante el establecimiento de criterios para su priorización y asignación de recursos.

OBJETIVOS GENERALES

La colaboración UGR-MADOC se dirigirá de forma prioritaria a la consecución de los siguientes Objetivos Generales:

OG1. Colaborar en la formación continuada del personal del Ejército de Tierra y, en su caso, de las Fuerzas Armadas, desarrollando el modelo de enseñanza establecido en la Ley de la Carrera Militar.

Referencias en el análisis DAFO:

El análisis DAFO considera:

- *como una debilidad, la escasa oferta de estudios de postgrado de interés común*
- *como una amenaza, la indefinición y lentitud de respuesta ante la implantación del EEES y de las reformas introducidas en la enseñanza militar por la Ley de la Carrera Militar, que podrían desplazar el peso de estos estudios hacia otros centros universitarios.*
- *como una oportunidad, la coincidencia de ambos procesos, implantación del EEES y reforma de la enseñanza militar, que propicia el interés y la redefinición de los estudios de postgrado. Esta oportunidad se refuerza por la proximidad física entre la DIEN, responsable del desarrollo de esta reforma en el Ejército de Tierra, y la UGR.*

Justificación:

Este objetivo pretende desarrollar una colaboración sistemática entre la UGR y el MADOC para desarrollar el nuevo modelo de enseñanza militar en el ámbito del posgrado, mediante la organización y desarrollo de títulos oficiales (Máster y Doctorado) y de títulos propios de interés común. En este contexto, se busca la complementariedad y convergencia de esfuerzos, de forma que los títulos que se oferten sean de interés para alumnos civiles y militares, permitan la colaboración de profesores universitarios y militares y respondan a los requisitos establecidos por el Ministerio de Defensa.

OG2. Identificar y desarrollar líneas de investigación teórica y aplicada de interés común, con especial atención a las que se determinen para cada período.

La investigación es uno de los motores de la colaboración UGR-MADOC. La naturaleza de este marco de colaboración demanda una orientación eminentemente práctica de los estudios que se lleven a cabo.

Cualquier iniciativa de interés común podrá ser objeto de investigación; no obstante, en beneficio de la coherencia y de la concentración de esfuerzos, el PEC definirá unas líneas de investigación preferentes, que tendrán en cuenta, entre otros factores, las fortalezas de la UGR, las necesidades prioritarias del MADOC y las circunstancias de cada momento en el ámbito de la seguridad y la defensa.

En el contexto actual, se consideran líneas de investigación preferentes las siguientes:

OG21. Análisis de escenarios de conflicto actuales o potenciales, desde una aproximación teórica que tenga en cuenta el enfoque multidimensional del concepto de “seguridad humana”, y orientados a su aplicación práctica en el marco de operaciones de paz. Dentro de este enfoque, se prestará una especial atención a los aspectos conceptuales y a la experimentación sobre concienciación intercultural (“cross-cultural awareness”) aplicada a la resolución de conflictos.

Referencias en el análisis DAFO:

La visión del escenario final deseado considera:

- *que los estudios sobre seguridad son de interés común para la UGR y el MADOC.*
- *que el enfoque de la “seguridad humana”, centrado en la persona, es muy adecuado para promover la colaboración en múltiples áreas de conocimiento, integrándolas.*

Durante los años 2009 y 2010 el MADOC participará en el experimento multinacional MNE-6 desarrollando y experimentando el concepto “cultural awareness” para su aplicación en el ámbito de la OTAN. Esta actividad innovadora supone un reto de gran nivel y requerirá una colaboración muy significativa de expertos universitarios en múltiples disciplinas y una organización eficiente para coordinar e integrar su trabajo.

La iniciativa “alianza de civilizaciones” impulsada por el Gobierno español en el marco de las NNUU representa una oportunidad de recibir apoyo institucional para los estudios sobre “cultural awareness”, íntimamente vinculados a dicha iniciativa.

Justificación:

El estudio de escenarios de conflicto es un proceso complejo que requiere la obtención y posterior análisis de abundante información y datos sobre muy diversas áreas de conocimiento, procedentes de múltiples fuentes. Para llevarlo a cabo se necesita el concurso de expertos de diversas disciplinas, que lleven a cabo un trabajo metódico y continuado, incluso sobre el terreno, que conduzca a una visión tan completa y real como sea posible del escenario considerado. Esta visión debe aportar información útil para la toma de decisiones y las actividades de un actor que se relacione con dicho escenario, ofreciéndole en caso necesario soluciones para problemas concretos.

Para las Fuerzas Armadas es de vital importancia disponer de un óptimo conocimiento de los escenarios donde actúan o podrían actuar para cumplir las misiones que le encomiende el Gobierno. Por otra parte, otros actores (Administración, Organizaciones Internacionales, ONGs, empresas,...) se interesan también por este tipo de análisis como apoyo a sus actividades.

Para la UGR, el desarrollo de esta línea de investigación ofrece una oportunidad para la participación de numerosos investigadores, para integrar conocimientos interdisciplinares, para darles una utilidad social al colaborar con diversos grupos de interés y para colaborar en la resolución de conflictos.

La aproximación desde el paradigma de la seguridad humana daría a estos análisis la máxima apertura multidimensional, vinculándolos a las propuestas actuales más relevantes en materia de seguridad.

Implicaciones

- Establecimiento de observatorios.
- Constitución de equipos multidisciplinares.
- Elaboración de informes periódicos de amplia difusión.
- Trabajos de campo.
- Establecimiento de relaciones con instituciones de otros países.
- Cooperación científica con otras instituciones nacionales e internacionales.

Cooperación al desarrollo.

OG22. Planificación estratégica integrada: metodología, técnicas y aplicación a casos prácticos.

Referencias en el análisis DAFO

Los estudios de carácter prospectivo son uno de los campos de interés del MADOC y en general de cualquier organización que requiera una planificación estratégica, como las grandes instituciones y empresas. Esta planificación requiere el conocimiento y aplicación de métodos y técnicas innovadores que con frecuencia incorporan nuevas tecnologías. En el ámbito de las Fuerzas Armadas, el enfoque “Comprehensive Approach) es un ejemplo de este tipo de aplicaciones, que se encuentra en fase de desarrollo.

Las capacidades y experiencia de la UGR y del MADOC en este área de conocimiento constituye una de sus fortalezas.

Justificación

La planificación estratégica es una materia de interés para cualquier organización que actúe para alcanzar objetivos a medio y largo plazo. Por otra parte, ciertos planeamientos de carácter temporal más restringido son, por su nivel, de carácter estratégico ya que aplican una visión global que integra visiones parciales desde diferentes dimensiones. Unos y otros se inscriben en el ámbito de la toma de decisiones, cuya aplicación práctica requiere metodologías y técnicas avanzadas, entre ellas los estudios prospectivos. Aunque las bases teóricas no son recientes, su desarrollo y aplicación práctica no ha dejado de crecer en las últimas décadas, impulsados por el avance de las nuevas tecnologías de tratamiento de datos y por la necesidad de reducir la incertidumbre de la toma de decisiones en un mundo cada vez más complejo y sometido a cambios acelerados.

Esta realidad se manifiesta actualmente en la proliferación del uso de planes estratégicos en las instituciones y entidades públicas y privadas, en las publicaciones de naturaleza prospectiva y en los estudios de carácter sociopolítico, económico y tecnológico para adaptarse a los cambios.

La UGR y el MADOC han desarrollado iniciativas de planeamiento estratégico y han colaborado en el desarrollo de cursos y proyectos de investigación con esta finalidad.

Implicaciones

- Desarrollo e innovación de metodologías de planeamiento estratégico.
- Desarrollo de aplicaciones informáticas.
- Cursos de postgrado.
- Asesoramiento de expertos en el planeamiento de actividades.

OG23. Aplicación de la historia como fuente de lecciones aprendidas en el ámbito de la seguridad, la defensa y las fuerzas armadas.

Referencias en el análisis DAFO

El estudio de la historia puede considerarse una componente transversal de cualquier área de conocimiento. Sin embargo, es poco frecuente su empleo sistemático como fuente de conocimientos para una aplicación concreta. En el ámbito de FFAA españolas existen los Institutos de Historia y Cultura Militar, que promueven la investigación y difusión de nuestra historia castrense por sí misma, más que para una aplicación concreta.

Para el MADOC es de vital importancia disponer de cuantos conocimientos sean de utilidad para obtener lecciones aprendidas que puedan mejorar el cumplimiento de las misiones del Ejército en cualquiera de los escenarios de empleo posibles. La investigación de la historia con esta finalidad sería una fuente importante.

Justificación

Un conocimiento de la Historia orientado al ámbito de la seguridad, defensa y fuerzas armadas es de importancia estratégica en esta colaboración porque supone un área de interés común. Para el Ministerio de Defensa lo es por su contribución a la cultura de defensa y a un mejor conocimiento y promoción de las fuerzas armadas por la sociedad.

Adicionalmente, el estudio de la historia aplicada a trabajos concretos dentro de sus funciones, es una fuente de experiencia generadora de lecciones aprendidas. Interesa también por su presencia en los planes de estudio de la enseñanza militar.

Para la UGR, es una disciplina central en el campo de las Humanidades, con una fuerte proyección social, que le ofrece la oportunidad de reforzar su presencia en el ámbito de la relación Ejército-Sociedad, tradicional en esta Universidad y de estimular los estudios históricos sobre cuestiones militares, con un mejor aprovechamiento de los ricos fondos documentales del Patrimonio Histórico castrense.

OG3. Asegurar la difusión oportuna de los resultados obtenidos a quienes puedan serles de utilidad.

Referencias en el análisis DAFO

El análisis DAFO considera

- *como debilidades actuales, la escasa difusión de las actividades desarrolladas, lo que se traduce en desconocimiento de las actividades y posibilidades de colaboración y en un bajo aprovechamiento de los resultados obtenidos, así como*

las relaciones insuficientes con otros organismos y entidades que compartan nuestros intereses o puedan apoyarlos y beneficiarse de sus resultados.

- *como amenaza importante, la percepción de que la colaboración UGR-MADOC sea un coto cerrado y poco creíble, deficientemente presentado ante la comunidad universitaria, que incluso podría reaccionar con una cierta oposición o desencanto frente a expectativas defraudadas.*
- *como fortaleza, las capacidades y prestigio de la UGR y del MADOC, por la amplitud de sus interlocutores interesados en los resultados de la colaboración.*
- *como oportunidad, la sensibilización de ambas instituciones por mejorar sus procesos de comunicación y difusión internas y externas, en general y en el ámbito específico de su colaboración institucional.*

Justificación

En los doce años de convenio de colaboración se han realizado actividades de interés común desde la diversidad de las disciplinas y en beneficio de las áreas de la Seguridad y la Defensa. Los procedimientos utilizados han ido perfeccionándose en el campo de la investigación. Aunque, si bien en un principio no han estado definidas claramente las líneas de investigación, la experiencia adquirida y el conocimiento y aportación científica alcanzada sí ha servido para que algunos profesores de la UGR estén reconocidos en el ámbito científico nacional e internacional, dentro de las citadas áreas.

Sin embargo los resultados obtenidos no han tenido la repercusión que pudiera esperarse en la operatividad, o en la preparación de las unidades de las Fuerzas Armadas, pues sistemáticamente los informes finales, por regla general, densos y con una estructura de documento científico son poco aprovechables, suelen recorrer un largo, lento y complejo camino hacia órganos que no pueden extraer las acciones ni a quienes pueden interesar los resultados, por lo que se pierde la oportunidad de los mismos.

Al ser la Psicología Social, las Ciencias Políticas o el Derecho las disciplinas más empleadas en los Proyectos de Investigación Conjuntos, los resultados deben pasar por un proceso de transformación inmediato para plantearlo en acciones de aplicación oportuna al nivel que proceda. Esto exige un análisis por parte del equipo de investigación, junto a una valoración de los mismos para generar una serie de propuestas a los Órganos competentes y su posterior aplicación en los ámbitos que correspondan.

Otra cuestión es la identificación de estos resultados con el motor que los ha impulsado, es decir, en la mayoría de las ocasiones ni en el ámbito universitario ni en el del Ejército se han conocido estos resultados, tampoco sus posibles aplicaciones y menos que esta actividad investigadora se está desarrollando activamente dentro del Convenio de Colaboración entre la UGR y el MADOC.

Aunque sí ha existido cierta difusión de los resultados de la investigación, ésta se ha realizado indirectamente en ámbitos que no generan aplicación, y por lo tanto no se traduce en acciones que beneficien la operatividad o la preparación, aunque contribuyan al avance científico en la Seguridad.

Implicaciones

Si bien esto se convierte inmediatamente en una falta de eficacia producida en la última fase del proceso de investigación, el hecho de que se haya identificado es ya un paso importante que nos va a exigir establecer procedimientos de análisis y valoración de resultados, crear órganos competentes para la realización de este análisis, que deben estar constituidos con representación tanto científica-universitaria como de los órganos de decisión del Ejército e incluso de Defensa.

Indudablemente la creación del Centro Mixto dará mayor visibilidad a la producción científica de este Convenio y mayor agilidad y oportunidad en la difusión y consiguiente aplicación de los resultados.

También va a exigir el establecimiento de contactos con los Organismos que deberían tener que participar en estos Órganos de Análisis de resultados para que desde el principio colaboren en la creación de los citados procedimientos de trabajo.

Esto se debe traducir en una mayor transparencia, mejora de la calidad, de la eficacia y oportunidad de los resultados, y aplicación inmediata de los mismos para los interesados. Y a la larga, un aumento de la credibilidad y prestigio de este Convenio.

Se puede concluir que este objetivo General debe generar acciones en el campo de los procedimientos, del establecimiento de contactos directos con los Órganos de interés en las líneas de investigación, en la creación de redes amplias para facilitar la materialización de los citados contactos y en unas buenas herramientas de difusión y de aplicación de resultados.

El Eje Estratégico E4. “Desarrollar procedimientos eficaces para mejorar el conocimiento de la colaboración UGR-MADOC y la difusión de sus resultados, recurriendo especialmente a Internet, publicaciones conjuntas y encuentros periódicos, estableciendo redes y niveles de distribución adecuados”, respalda este Objetivo General y describe las acciones concretas que se proponen para cumplir con este propósito.

OG4. Dotarse de una estructura y de unos procedimientos de trabajo que garanticen una colaboración eficaz, visible y abierta, incluyendo la planificación con un enfoque estratégico.

Referencias en el análisis DAFO

El análisis DAFO presenta numerosas observaciones en relación con este objetivo:

- *como una debilidad, la falta de una financiación formalizada de las actividades de colaboración, en particular en la aportación de la UGR, lo que se traduce en dificultades y retardos en la gestión de actividades. Por otra parte, la financiación externa, procedente de otras administraciones o entidades es muy escasa y responde más bien a criterios de oportunidad que a una planificación sistemática. Igualmente, se considera una debilidad el no proceder de forma sistemática en la colaboración, dando una imagen de cierto desorden, improvisación o escasa*

coherencia. Así mismo, los procedimientos actuales tienen a veces poca agilidad para responder a algunas iniciativas.

- *como amenazas, las ya citadas en el OG3, en cuanto se derivan de una gestión poco eficiente, lenta y falta de proyección y visibilidad.*
- *como fortalezas, la sintonía y experiencia de más de una década de colaboración, con un fuerte compromiso personal por parte de quienes más directamente han gestionado la colaboración, y con un creciente respaldo institucional, tanto interno como externo, a su desarrollo.*
- *como oportunidades, la reorganización del MADOC y la propuesta del Rector de revitalizar el convenio con iniciativas como el PEC y la creación de un centro mixto.*

Justificación

Durante sus diez primeros años, la colaboración entre la UGR y el MADOC, se ha concretado en planes anuales de colaboración aprobados por la Comisión Mixta y gestionados mediante unos órganos también mixtos de carácter institucional (Subcomisión Ejecutiva y Secretaría Permanente). El planeamiento se ha dirigido a la consolidación de determinadas actividades (cursos, prácticas) y a la atención de las propuestas procedentes de la UGR y el MADOC, especialmente en el área de investigación. Estas iniciativas han sido desarrolladas por personal docente e investigador de la propia UGR, con colaboradores del MADOC, y con el apoyo de órganos de la UGR y del MADOC, coordinados por la Secretaría Permanente.

Este procedimiento, aunque aprovecha recursos ya existentes, tiene importantes limitaciones:

- El planeamiento anual no está basado en objetivos a más largo plazo, por lo que no siempre existe coherencia o relación entre las actividades, apareciendo más bien como una serie de esfuerzos dispersos. En consecuencia, resulta indispensable disponer de un plan estratégico de colaboración que establezca objetivos generales y ejes principales para guiar el planeamiento de detalle, que podría seguir realizándose por períodos anuales.
- Existe una escasa o nula relación entre el personal que desarrolla diferentes actividades, lo cual, especialmente en el caso de los proyectos de investigación, resta eficacia y coordinación a los resultados.
- Todas las gestiones de planeamiento, seguimiento y gestión administrativa recaen sobre la Secretaría Permanente, cuya capacidad es insuficiente para desarrollar con oportunidad, agilidad y eficacia estas tareas.
- Los órganos actuales no son un instrumento adecuado para generar un vínculo entre todos los colaboradores de la UGR, el MADOC y otras entidades, que coordine sus iniciativas y trabajo, dé mayor proyección y visibilidad a sus actividades, y los apoye y avale ante los organismos que puedan proporcionarles recursos.

Estas consideraciones sugieren que la actual estructura ha alcanzado su máxima capacidad de respuesta y no es la idónea para afrontar retos más exigentes. En consecuencia, hay que establecer nuevas estructuras capaces de alcanzar los objetivos de este plan estratégico, con vocación de permanencia y capaces de integrar al

personal que participe en este marco de colaboración, proveyéndoles los recursos necesarios para desarrollar su trabajo.

OG5. Potenciar la colaboración con otros organismos e instituciones con el fin de multiplicar capacidades y recursos, y de proyectar sus actividades en un contexto más amplio, nacional e internacional.

Referencias en el análisis DAFO

Del análisis DAFO se extrae que en la situación actual:

- *es una debilidad la escasa difusión y aprovechamiento de los resultados obtenidos.*
- *es una debilidad la distancia física de la UGR y del MADOC respecto a los órganos administrativos nacionales.*
- *es una amenaza la falta de apertura y transparencia del convenio hacia sus propias comunidades y hacia la sociedad en general.*
- *son una fortaleza el prestigio de la UGR y su relaciones con un amplio espectro de organismos e instituciones nacionales e internacionales, así como el papel del MADOC en el ámbito del Ejército y de las Fuerzas Armadas, junto con su importante proyección internacional.*

Justificación

Este Objetivo General aparentemente es similar al OG3, con el que se complementa, aunque no produce duplicidad.

Ya se ha explicado en el OG3 la escasa difusión y aprovechamiento de resultados obtenidos en las actividades producidas dentro del Convenio de Colaboración UGR-MADOC hasta este momento.

Y aunque estamos en la era de las comunicaciones eficaces y en tiempo real, todavía es una rémora la distancia física y la falta de contacto personal para generar confianza en los Órganos de decisión de las Administraciones Centrales.

Por estos motivos, con este OG se pretende estar presentes en las redes, nacionales e internacionales, existentes en el campo de la producción científica dentro de la Seguridad y la Defensa, generar contactos con otros organismos e instituciones con los que este Convenio tenga intereses comunes con el fin de ampliar la capacidad de producción científica, bien con aportación externa de expertos, con el intercambio de información y datos de interés o con el acceso a planes de subvención que posibiliten los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades, incluida como es lógico el de la difusión.

También va a ser esencial la creación del Centro Mixto para poder llevar a cabo este OG, ya que hasta ahora el Convenio de Colaboración era algo insustancial que generaba confusión por no saber bien en el campo de quien se estaba trabajando, en el universitario o en el militar, provocando no pocas situaciones de indefinición a la hora de decidir en ambas instituciones. Este Centro va a proporcionar una referencia clara para todos los actores que trabajan en este campo de actuación. Si bien, el

Centro va a tener como valor añadido el respaldo del prestigio tanto de la Universidad de Granada como del MADOC, que seguro, aportarán sus relaciones nacionales e internacionales, así como su presencia en los escenarios más diversos y de alto interés recíproco.

Conseguir, pues, este Objetivo debe ser prioritario pues, además de dar a conocer la producción científica, ser una referencia en un campo poco explorado con la suficiente calidad, deberá crear un fuerte magnetismo que atraiga a otros órganos, científicos etc.

Este Objetivo General 5 está en íntima conexión con los Ejes Estratégicos E6. “Establecer redes de colaboración en las áreas de interés para el convenio con personas y entidades en los ámbitos nacional e internacional” y E7. “Identificar y acceder de forma sistemática a todas las fuentes externas que puedan proporcionar recursos económicos o de otra índole a la colaboración UGR-MADOC”.

EJES ESTRATÉGICOS

Para pasar de la situación actual, definida por el análisis DAFO, al estado final deseado, descrito por la visión general y los objetivos generales, habrán de realizarse un conjunto de acciones que quedarán plasmadas en los sucesivos planes de colaboración anuales, adaptándose a las circunstancias y escenarios concretos del momento en que se aprueben. Para ayudar a articular estas acciones, se definen en este Plan Estratégico unos grandes “ejes estratégicos”, que integran el conjunto de estas acciones.

E1. Identificar y organizar los estudios de postgrado y formación continua necesarios, tanto en el contexto de la reforma de la enseñanza militar, como en el contexto más amplio de la cultura de defensa, incluyendo másteres oficiales, programas de doctorado y titulaciones propias.

Objetivos relacionados: OG-1

Justificación

La implantación del nuevo modelo de enseñanza militar, descrito en el OG-1 de este Plan, exige una revisión de la enseñanza militar de perfeccionamiento, para incorporar los criterios del EEES, adecuarla a las necesidades reales del momento y aprovechar tanto como sea posible y deseable los recursos de la oferta docente universitaria.

En consecuencia, este eje supone la iniciación de un proceso de aproximación y análisis de los actuales catálogos de cursos de posgrado ofertados por el Ejército, y en su caso, por el Ministerio de Defensa, y por la UGR, para encontrar elementos de afinidad y de interés común, a partir de los cuales pueda elaborarse un nuevo catálogo de Másteres Oficiales y Programas de Doctorado de interés común.

Esta oferta se complementará con los títulos propios necesarios para cubrir la demanda de formación continua que se genere a través del MADOC y las iniciativas de la UGR que requieran la colaboración de profesorado militar.

E2. Crear grupos de investigación mixtos, buscando la integración multidisciplinar, capaces de desarrollar con continuidad las líneas de investigación prioritarias y de atender con agilidad las peticiones de investigación y análisis que se demanden en este contexto.

Objetivos relacionados: OG-2

Justificación

Este eje se formula en relación con el OG-2 de este Plan. El desarrollo de unas líneas de investigación preferentes requiere el establecimiento de equipos de investigadores universitarios y militares, propios de la UGR, del MADOC y de otras entidades colaboradoras. Estos grupos deben tener un carácter estable, integrando a investigadores de diferentes áreas de conocimiento que puedan aportar una visión multidisciplinar en los trabajos que se lleven a cabo. Será importante lograr una máxima coordinación y cooperación entre los diferentes grupos que se constituyan.

En este contexto, debería tenerse en cuenta a los investigadores que ya han participado en actividades de colaboración y demostrado un interés por el ámbito de la seguridad y defensa.

E3. Fomentar la participación de expertos universitarios en los procesos de planeamiento y desarrollo de las funciones que se encomiendan al MADOC y, por extensión, al Ejército de Tierra.

Objetivos relacionados: OG-1 y OG-2

Justificación

El MADOC, al que se ha calificado como el “motor del cambio” en el Ejército, es el órgano responsable de la Preparación del Ejército, que actualmente abarca las siguientes funciones (hacer una breve descripción):

- Doctrina
- Orgánica
- Materiales
- Enseñanza
- Instrucción
- Adiestramiento
- Evaluación
- Investigación y Análisis

La naturaleza de estas funciones, la configuración de unas Fuerzas Armadas modernas y el contexto actual de seguridad y defensa en el que cumplen sus misiones, exigen la colaboración de la Institución universitaria para desarrollarlas con rigor y eficacia, en un marco de permanente actualización y perfeccionamiento y con una actitud de responsabilidad social.

En consecuencia, será un eje estratégico fomentar y canalizar adecuadamente la colaboración de expertos universitarios en todas las funciones que desarrolla el MADOC, participando en aquellas actividades donde puedan aportar enfoques, métodos, técnicas, experiencia o cualesquiera otros conocimientos que ayuden a actualizar, perfeccionar o innovar los resultados de tales funciones.

Implicaciones

- Asesoramiento a autoridades y a grupos de trabajo en los que participe el MADOC.
- Participación en ejercicios, experimentos, simulaciones y operaciones del Ejército de Tierra.
- Colaboración en publicaciones e informes periódicos.
- Evaluación de sistemas, unidades y programas.
- Proyectos de investigación conjuntos.
- Participación en cursos específicos militares.
- Innovación docente.
- Cooperación cívico-militar.
- Participación en observatorios del Ejército.

E4. Desarrollar procedimientos eficaces para mejorar el conocimiento de la colaboración UGR-MADOC y la difusión de sus resultados, recurriendo especialmente a Internet, publicaciones conjuntas y encuentros periódicos, estableciendo redes y niveles de distribución adecuados.

Objetivos relacionados: OG-3, OG-4 y OG-5

Implicaciones

Este Eje Estratégico debe definir las acciones necesarias para satisfacer el cumplimiento de lo descrito en el Objetivo General 3. Estas son las siguientes:

1. Creación de la **Comisión de Análisis y Valoración de Proyectos de investigación y sus Resultados**, cuya composición deberá incluir al director del Proyecto, al menos un profesor de la UGR experto en la disciplina principal del Proyecto que no haya intervenido en su realización, un analista de la SIVA o de la Dirección del MADOC a la que más vaya a influir los resultados y un representante de la División de Operaciones en el área de interés del tema de estudio.
2. La Comisión, una vez nombrada para cada Proyecto, deberá conocer la Memoria, la evolución, los resultados parciales y las actividades que se organicen en los mismos. Una vez finalizados deberán realizar un **informe** en el que se exprese de forma clara

las acciones que se proponen, indicando como se deben aplicar y a que sistemas debe influir.

3. A su vez, y como consecuencia de lo anterior, deberá **proponer la difusión** a aplicar, incluyendo los medios de comunicación a emplear y el formato deseable.
4. Esta Comisión deberá disponer de un **procedimiento de trabajo** normalizado para conseguir la máxima eficiencia y provocar la mayor oportunidad en la difusión de resultados
5. Creación de una **red de contactos** entre los órganos del Ejército y de Defensa que estén implicados, directa o indirectamente, en cualquiera de las fases de un Proyecto de Investigación, bien para intercambiar información de los resultados, de los Proyectos que se están desarrollando, etc.
6. El Centro Mixto deberá disponer de contactos con los medios de difusión civiles y militares más habituales para iniciar los trámites para la difusión propuesta por la Comisión
7. El centro Mixto deberá diseñar una **página Web** donde incluirá todas las actividades que desarrolle, así como sus resultados, debiendo estar enlazada con la del ET, con Defensa, con la de la UGR y con las páginas con las que se firme acuerdo en tal sentido. Siendo un objetivo claro el que esta página del Centro Mixto sea una herramienta útil, de consulta y ampliamente visitada. El diseño de esta página se debe iniciar con independencia de la creación del citado Centro.

E5. Transformar progresivamente la actual estructura de relación de carácter institucional, en una estructura conjunta orientada a la colaboración operativa, basada, principalmente, en la creación de un centro mixto, que debe ser dotado de las capacidades y recursos de todo tipo necesarios para integrar y apoyar al personal colaborador, coordinar el planeamiento y gestión de las actividades, mantener relaciones con terceras entidades, y dar mayor visibilidad a la colaboración.

Objetivos relacionados: OG-1, OG-2, OG-3, OG-4 y OG-5

Justificación

La creación de un Centro mixto proporcionará un instrumento más adecuado para el desarrollo de un plan estratégico que los actuales órganos de enlace. Ante todo aportará una **capacidad integradora** de esfuerzos y dará mayor **coherencia** a las actividades de colaboración que se programen. Al mismo tiempo ofrecerá una mayor **visibilidad** y podrá establecer **relaciones más ágiles** con otras entidades.

El Centro mixto será el órgano de trabajo de la Comisión Mixta, de la que dependerá y a la que asesorará y dará cuenta de todo lo referente a la colaboración

UGR-MADOC. Tendrá una **autonomía suficiente** para la gestión completa de las actividades y se le **dotará de recursos** económicos propios.

Para su organización y funcionamiento se tendrán en cuenta las “Orientaciones para la creación de un Centro Mixto UGR-MADOC”, de la Comisión Mixta, aprobadas en su 11ª reunión ordinaria. En particular, el Centro Mixto asumirá los cometidos de la Subcomisión Mixta Ejecutiva y de la Secretaría Mixta Permanente, que cesarán en sus funciones.

Implicaciones

- Organización
- Dependencia
- Normas de funcionamiento
- Marco normativo
- Fórmulas para la integración/adscripción del PDI, PAS y personal militar
- Infraestructuras necesarias
- Dotación económica
- Mapa de relaciones
- Memoria de responsabilidad social

E6. Establecer redes de colaboración en las áreas de interés para el convenio con personas y entidades en los ámbitos nacional e internacional.

Objetivos relacionados: OG-5

Justificación

Las áreas de trabajo más importantes dentro del Centro Mixto son la de la Formación, principalmente en los postgrados y la de la investigación. La formación de postgrados debe ser totalmente accesible a los alumnos civiles y militares y se debe basar en el conocimiento más avanzado en el tema que se trate, no solo para conseguir el grado de excelencia deseable sino, principalmente, para dar la mejor y más práctica formación profesional a sus alumnos. El área de la investigación debe satisfacer este objetivo de la formación, siendo referente en las líneas propias, así como estar en contacto con otros centros afines para recibir la última información en tiempo oportuno para su aplicación en la citada formación.

Implicaciones

Buscar continuamente poder estar incluido en las redes de investigación de más prestigio en los ámbitos nacional e internacional.

E7. Identificar y acceder de forma sistemática a todas las fuentes externas que puedan proporcionar recursos económicos o de otra índole a la colaboración UGR-MADOC.

Objetivos relacionados: OG-3 y OG-5

Justificación

Para alcanzar todos los objetivos definidos y poder desarrollar todos los Ejes Estratégicos, esta claro que el Centro Mixto debe disponer de los recursos económicos y de otra índole necesarios; y también está claro que los recursos que va a recibir de ambas instituciones (UGR y MADOC) van a ser totalmente insuficientes, por lo que este Centro deberá disponer de un órgano que se especialice en la búsqueda de fuentes externas de financiación que asegure el funcionamiento del Centro generando actividad de calidad en todas las áreas

Implicaciones

Para esto es preciso:

- Tener un dispositivo de alerta de las convocatorias de los planes locales, Autonómicos, nacionales e internacionales para la presentación de propuestas en los mismos.
- Tener un elemento especializado en la presentación de la documentación administrativa en las convocatorias, apoyando al personal investigador en estas necesidades.
- Establecer contactos con las empresas de todo tipo que pudieran estar interesadas en recoger los resultados de la formación e investigación para establecer convenios con ellas y así poder recibir apoyo de todo tipo de las mismas.