REFLEXIÓN ESTRATÉGICA

FACULTAD DE TURISMO

Aprobada por Comisión de Gobierno el 8 de julio de 2010

1. ANTECEDENTES

Creación, evolución histórica y situación actual

Los orígenes de la Facultad de Turismo se remontan al año 1990 cuando la Generalitat de Cataluña creó la Escuela Oficial de Turismo de Cataluña (EOTC) con sede en Girona, primera en Cataluña y segunda en todo el Estado. Entonces la EOTC impartía el título de Técnico en Empresas y Actividades Turísticas (TEAT).

El año 1996 los estudios oficiales de turismo pasan a ser estudios universitarios y la Escuela Oficial de Turismo de Cataluña se adscribe a la Universidad de Girona. Los estudios pasan a denominarse Diplomatura de Turismo. Más tarde, el año 1999 la Escuela se traslada a Sant Feliu de Guíxols y el año 2000 añade un nuevo título propio de segundo ciclo, el Graduado Superior en Gestión Turística, también pionero en el Estado español junto con otras tres universidades, y precursor de los actuales másteres oficiales en turismo.

Posteriormente, el año 2003 la Escuela adscrita se integra plenamente como Escuela Universitaria de la Universidad de Girona, pasando a ser el séptimo centro docente de la UdG.

El año 2005 la sede de la Escuela Universitaria de Turismo abandona Sant Feliu y se ubica en el Campus del Barrio Viejo de Girona. Este mismo año el Graduado Superior en Gestión Turística se transforma en máster y pasa a ser el primero de la UdG en ser seleccionado como prueba piloto de la Generalitat de Cataluña. El 2006 el máster se convierte en oficial con el nombre de Máster en Dirección y Planificación del Turismo.

El año siguiente, el 2007, se crea el *European Master in Tourism Management* (EMTM), un máster conjunto impartido por tres universidades europeas y coordinado por la UdG. Posteriormente, el año 2009 el EMTM es seleccionado como máster *Erasmus Mundus* por la Unión Europea pasando así a ser el primero y único máster *Erasmus Mundus* en turismo y el primero y único coordinado por la UdG. También el año 2009 empiezan los estudios del nuevo Grado en Turismo, titulación adaptada al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), que sustituye a la Diplomatura de Turismo. Finalmente en el año 2010 se produce una transformación del Máster en Dirección y Planificación del Turismo al pasar de dos a un año de duración, junto con la creación del nuevo Máster en Turismo Cultural.

Por su parte, los estudios de Publicidad y relaciones públicas se remontan al año 2001, cuando la licenciatura de publicidad y relaciones públicas empieza a impartirse en la Escuela Universitaria de Relaciones Públicas adscrita a la Universidad de Girona. El año 2005 estos estudios se integran con los estudios de la Escuela Universitaria de Turismo y se crea así la Facultad de Turismo, primera facultad de este tipo en el estado Español. Desde el año 2008, la licenciatura en Publicidad y Relaciones Públicas se transforma en el nuevo Grado en Publicidad y Relaciones Públicas, convirtiéndose en uno de los dos primeros estudios de grado en la UdG.

Actualmente la Facultad de Turismo imparte dos titulaciones de grado (Turismo y Publicidad y Relaciones Públicas) y tres másteres oficiales (Máster en Dirección y Planificación del Turismo, *European Master in Tourism Management* y Máster en Turismo Cultural). Lo hace en unos espacios provisionales del campus del Barrio Viejo, con la previsión de estrenar nuevo edificio en el Campus de Montilivi el curso 2012-2013.

Las actividades de investigación en turismo y en publicidad y relaciones públicas se llevan a cabo en el marco de los Departamentos e Institutos de Investigación a los cuales esté adscrito el personal académico de la Facultad. Hay que destacar que la Facultad no tiene departamento adscrito pero sí que tiene el Instituto de Investigación "Instituto Superior de Estudios Turísticos" (INSETUR).

En cuanto al doctorado, el año 2005, en torno a la Facultad y promovido por el mismo INSETUR, se crea el primer doctorado en Turismo en la UdG y en todo el Estado, con el nombre de doctorado en Tourism Research. Posteriormente, el año 2008 este programa se integra junto con otros en el actual programa de doctorado de la UdG, Turismo, Derecho y Empresa y recibe la mención de calidad del *Ministerio de Educación y Ciencia* (MEC).

2. MISION Y VISIÓN

La misión de la Facultad de Turismo de la UdG es la prestación del servicio público de formación en turismo, y de relaciones públicas y publicidad a través de una enseñanza superior de calidad. La facultad asume un compromiso con los estudiantes para que la formación avanzada que adquieran sea adecuada a las necesidades del mercado; con las empresas e instituciones de estos ámbitos para suministrar trabajadores bien formados y para liderar los procesos de innovación y mejora continua en la gestión de las organizaciones; y con la sociedad para garantizar que las prácticas y estrategias aplicables en estos ámbitos sean útiles y sostenibles. Asimismo, la Facultad tiene el afán de proporcionar a sus trabajadores un lugar de trabajo digno para poder desarrollar su tarea profesional; y contribuir a que la Universidad de Girona alcance sus objetivos estratégicos.

En un entorno de aprendizaje y conocimiento no puede faltar tampoco el compromiso con los valores humanos. La Facultad de Turismo es y quiere ser responsable de que los estudiantes se desarrollen como personas que se comprometen, que tengan habilidades de lideraje y que crezcan como seres humanos que saben valorar, compartir y respetar. Desde la Facultad se quiere promover este espíritu de capital humano a partir de la atención personalizada que existe con los estudiantes, las relaciones entre los profesores y el PAS y todos aquellos vínculos de relación que hacen que se potencie este crecimiento personal y emocional. La misión de la Facultad será apoyar y motivar a su comunidad para transmitir estos valores con el objetivo, no sólo partiendo del saber sino también del ser.

Con todo, la Facultad de Turismo hace suyos los valores de la Universidad de Girona respecto a la promoción de un ambiente de trabajo seguro, con criterios de justicia y equidad; a la creación, transmisión y difusión de la cultura y de conocimientos científicos, técnicos y profesionales; a la preparación de los estudiantes para el ejercicio profesional; al fomento de la innovación y a la iniciativa empresarial; y al fomento de la capacidad intelectual, moral y cultural de todos los suyos.

De esta misión se derivan una serie de objetivos generales que son los siguientes:

a) Consolidar la imagen de la Facultad de Turismo de la UdG como un centro docente y de investigación de primer nivel.

b) Garantizar una docencia de reconocida calidad.

c) Hacer de la Facultad un centro competitivo en el uso de las nuevas tecnologías.

d) Institucionalizar sistemas y criterios efectivos de planificación de la docencia.

e) Conseguir un equilibrio entre los aspectos conceptuales y los prácticos en la enseñanzas de la Facultad

f) Potenciar enseñanzas transversales en el ámbito del turismo y de la publicidad y relaciones públicas.

g) Continuar acercando la Facultad a la sociedad y, especialmente, a los estudiantes de secundaria.

h) Comunicar con eficacia las capacidades y el potencial de la oferta educativa de la Facultad en el entorno social y empresarial, tanto en el ámbito local como a nivel nacional e internacional.

i) Disponer y mantener unos equipos e instalaciones de calidad.

j) Promover la implicación de estudiantes, profesores y personal de administración y servicios, en los órganos de gobierno y en tareas de gestión.

k) Colaborar con los Departamentos e Institutos de Investigación responsables de la investigación en Turismo, Publicidad y Relaciones Públicas.

l) Fomentar el desarrollo de nuevas actividades educativas en el campo de la formación a lo largo de la vida.

Hay que destacar finalmente que la Facultad de Turismo de la UdG tiene una clara voluntad de adaptar sus objetivos formativos al nuevo contexto que representa el proceso de Bolonia, apostando por un sistema de Educación Superior que forme profesionales altamente cualificados, tecnológicamente aptos, dotados para la investigación, con habilidades y conocimientos multidisciplinares, vocación para el aprendizaje continuado a lo largo de la vida, y capacidad de adaptación a una sociedad en permanente cambio. Esto comporta la implantación de una nueva metodología de enseñar y aprender que permita a los estudiantes desarrollar sus potenciales y adquirir habilidades comunicativas, directivas, de trabajo en grupo, de idiomas, y de uso de las TIC. Desde este punto de vista, el reto más inmediato al que se enfrenta nuestro centro es conjugar las expectativas profesionales de los estudiantes y las necesidades cambiantes del mundo laboral como la nueva estructura de estudios de grado y postgrado que impulsa l'EEES. En este contexto, la Facultad de Turismo de la UdG ha diseñado unos planes de estudios que dotan a las nuevas titulaciones de una identidad propia y de una verdadera dimensión profesional, y garantizan que nuestros titulados puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo cultural, económico y social.

Así, la visión de la Facultad de Turismo de los próximos cinco años es la de un centro público de enseñanza superior moderna y de referencia a nivel local, nacional e internacional, con enseñanzas de prestigio y de calidad, valorado socialmente y capaz de atraer a los mejores estudiantes y profesionales.

De esta manera la Facultad de Turismo pretende contribuir a la realización de la Visión de la Universidad de Girona para convertirse en una universidad que genere y transfiera a la sociedad conocimientos y profesionales capacitados para contribuir al desarrollo sostenible de su territorio de influencia más directa, de los territorios fronteros más próximos y al desarrollo internacional y global.

3. ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO

3.1.- Análisis externo

A.- Ámbito del turismo:

Desde hace algunos años el sector del turismo está experimentando una importante transformación como consecuencia de los enormes cambios tecnológicos, sociales, políticos y económicos a nivel mundial. El tipo de competencias para hacer frente a esta volatilidad son muy diferentes de manera que la capacidad de innovación, el espíritu emprendedor y las capacidades analíticas y de gestión en situaciones poco estructurada se convierten en elementos fundamentales para garantizar la competitividad de las empresas y organizaciones turísticas. El creciente reconocimiento por parte de los profesionales del sector de este hecho le da valor a la formación universitaria en turismo que oferta la Facultad de Turismo de la UdG. Es esencial poder comunicar adecuadamente este elemento diferenciador de los estudios universitarios para poder así aprovechar las oportunidades que se deriven de la creciente complejidad asociada a la gestión del turismo.

A nivel local, las comarcas de Girona son territorios con una elevada actividad turística y una elevada contribución de éstas al PIB gerundense. Esta actividad constituye sin duda una oportunidad a explotar por parte de la Facultad de Turismo. Igualmente a nivel de país los estudios universitarios de turismo son ofertados mayoritariamente por escuelas privadas adscritas a diferentes universidades. Sólo la UdG y la URV tienen estudios de turismo públicos y una plantilla de profesorado involucrada en actividades de investigación de vanguardia. Este hecho, sin olvidar que la Facultad de Turismo de la UdG es heredera de la primera Escuela Oficial de Turismo de Cataluña (EOTC), debería convertirse en una oportunidad para atraer a los mejores estudiantes interesados en la gestión del turismo. No obstante, también hay que tener presente que estos estudiantes están titulados por la UdG, y por tanto somos su ámbito de referencia externa.

A nivel Europeo y global se observa cada vez más un aumento de la demanda para cursar los estudios en universidades de reconocido prestigio en la materia. Los últimos años la Facultad de Turismo de la UdG se ha hecho un lugar entre los mejores centros europeos en formación universitaria y en investigación en turismo. La participación de los miembros de la Facultad en diversos proyectos de investigación europeos ha culminado en la concesión el año 2009 de un *Erasmus Mundus* al *European Master in Tourism Management* (EMTM), un máster conjunto que coordina la Facultad de Turismo de la Universidad de Girona con la participación de las Universidades de Ljubljana i Southern Denmark. Con esta concesión a la Universidad de Girona, la Facultad pasa a ser la coordinadora del único máster *Erasmus Mundus* en turismo de toda Europa. La gran demanda que tienen estos tipos de másteres a nivel mundial ha de suponer una gran oportunidad para aumentar todavía más la visibilidad de la UdG como una universidad de reconocido prestigio a nivel mundial en la materia. El hecho de que diversas universidades americanas, europeas y asiáticas hayan mostrado interés en diseñar titulaciones conjuntas con la Facultad de Turismo de la UdG pone de manifiesto esta tendencia.

B.- Ámbito de Publicidad y Relaciones Públicas

Como también sucede en el ámbito del los estudios de Turismo, el entorno de la publicidad, tanto en agencias, como en central de medios, como en productoras audiovisuales del sector y el entorno de las Relaciones Públicas, gabinetes de comunicación, consultorías de estrategia política, analistas de audiencias; todas ellas están experimentando transformaciones profundas derivadas de la incorporación de las tecnologías digitales y de los cambios sociales y

económicos que se están produciendo con la globalización. Todo ello está comportando nuevos retos formativos que tenemos que intentar traducir en competencias que tendrán que aprender los estudiantes. A la vez, estas transformaciones están produciendo cambios en las rutinas de producción y en los métodos de trabajo los cuales están incorporando estrategias de comunicación con nuevos lenguajes, códigos y formatos.

El efecto inmediato de todas estas circunstancias es la necesidad de diseñar unos estudios que contemplen todos estos cambios y que sean capaces de dar respuesta a estas demandas profesionales. En este sentido, el Grado de Publicidad y Relaciones Públicas se ha creado teniendo en cuenta este nuevo modelo profesional. No obstante, esta realidad cambiante lleva a definir perfiles profesionales en constante evolución, cosa que obliga a estar en contacto permanente con el día a día profesional.

En cuanto a la tipología del profesorado que imparte los estudios de Publicidad y Relaciones Públicas, hay que decir que es una plantilla escasa, sólo 4 miembros lo son a tiempo completo, lo cual provoca una situación, a veces compleja. La gestión de los estudios recae sólo en dos personas lo cual reduce substancialmente el margen de maniobra para desplegar acciones y actividades que reclaman un número superior de personas implicadas.

C. Características del mercado

Respecto a la entrada de estudiantes y a la tasa de éxito (créditos aprobados/créditos presentados) se observan datos positivos, tanto en cuanto al número de estudiantes, el cual se mantiene a lo largo de los últimos 4 años, como a la tasa de éxito, que en el curso 2008/09 es del 84% en los estudios de Turismo y supera el 90% en los estudios (grado y licenciatura) de Publicidad y Relaciones Públicas.

En cuanto a los másteres se observa un creciente sostenido de la demanda de *l'European Master in Tourism Management* y un cierto estancamiento del máster en Dirección y Planificación del Turismo. La concesión del *Erasmus Mundus* en el primero y las modificaciones realizadas en el segundo (acortamiento a un año y creación de un nuevo máster en turismo cultural) han de servir para captar de manera eficaz a las oportunidades del entorno y eliminar la amenaza que suponía la existencia de másteres competidores de menor duración.

Se observa además, que un porcentaje muy elevado de los estudiantes de turismo (93,2%) escoge la titulación de turismo como primera opción en les PAAU, y de éstos una fracción muy importante lo hace por razones vocacionales. En cuanto a PRP, este porcentaje también es muy elevado con un 72,3% que se matricula en primera preferencia.

En cuanto a las salidas de los estudiantes se observa, asimismo, una tasa de paro muy baja. Según el estudio de inserción laboral hecho por la Facultad el año 2007, sobre las promociones 2001-2005, el 88% de los diplomados en turismo encuestados (153) está trabajando. Entre los que no trabajan (12 %), algunos diplomados han tomado esta decisión para recibir más formación con una segunda titulación (7,5%).

Un último hecho relevante es el elevado número de estudiantes de turismo que estudia y trabaja al mismo tiempo. Sin duda, este hecho repercute negativamente en el aprovechamiento de los cursos sobre todo después de la adaptación de las estrategias docentes a las directrices del EEES.

3.2.- Análisis interno

El análisis interno que se presenta a continuación se divide en cuatro ejes principales: docencia, relaciones con el entorno social, personas y recursos.

A. Docencia

En relación a la docencia de la facultad se presentará un análisis en cuanto a los grados, másteres y doctorado, planificación de la docencia, internacionalización, estancias en empresas, resultados académicos y estrategias de aprendizaje.

Grados, másteres y doctorado:

La implantación del grado de Publicidad y Relaciones Públicas ha sido pionera en la UdG como plan piloto entre los años 2005-2008 y como grado el curso 2008-2009. Por su parte, el Máster en Dirección y Planificación del turismo fue prueba piloto de la Generalitat de Cataluña e año 2005. Debido a la existencia de una licenciatura de turismo, la Facultad de Turismo ha sido pionera en el diseño de segundos ciclos y, como consecuencia, ha sido pionera en el diseño e implementación de nuevas titulaciones de másteres oficiales. Este hecho le ha permitido adquirir una experiencia importante en la implantación de metodologías adaptadas a la EEES y, por tanto, la actual implantación de los grados puedes verse favorecida por este hecho.

Además, un importante número de profesores de la Facultad han participado en los cursos de formación de docencia universitaria organizados por el Instituto de Ciencias de la Educación (ICE) de manera que las nuevas metodologías docentes pueden ser implantadas con garantía de calidad.

En la actualidad hay tres másteres en turismo en la Facultad (*European Master in Tourism Management*, Máster en Dirección y Planificación del Turismo y Máster en Turismo Cultural) y un grado en cada área, turismo y publicidad y relaciones públicas. En un futuro próximo la cartera de titulaciones podría verse incrementada con la creación de alguna nueva titulación (grado y/o máster) que hibride las experiencias en turismo y en publicidad y relaciones públicas de la Facultad. Igualmente se podrían crear nuevos grados diferenciados de los actuales y todo sin un coste adicional muy elevado, aprovechando tanto las asignaturas actuales como las asignaturas de los nuevos grados.

Les titulaciones actuales están sometidas a los controles de calidad que las administraciones públicas del país establecen de manera estándar. Hay que valorar también la posibilidad de obtener certificaciones de calidad externas relacionadas con el *management* o con el turismo como podrían ser: EQUIS o TEDQUAL.

En cuanto al doctorado en turismo, hay en la Facultad un creciente número de personal acreditado para la dirección de tesis doctorales. El entorno de la Facultad es pionero en el Estado español en el desarrollo de programas de doctorado en turismo de manera que cada vez más profesores de la Facultad participan en la dirección de tesis doctorales de alumnos locales y extranjeros que escogen la UdG para hacer su doctorado en turismo, derecho y empresa.

Por lo que respecta a los másteres en el campo del turismo, se ha conseguido cubrir la variedad de experiencias y especialidades presentes en la Facultad. Igualmente se atiende a diferentes segmentos de mercado y niveles de internacionalización, algunos de los cuales

como el EMTM, totalmente internacionales con alumnos de procedencia muy variadas y, por tanto, con baja participación de alumnos locales. También existe la oportunidad de que, a partir de los cursos existentes, se puedan diseñar nuevas dobles titulaciones con universidades de prestigio de alrededor del mundo.

Planificación de la docencia

En cuanto a la planificación de la docencia, ésta se lleva a cabo por parte de la coordinación de estudios de cada titulación. El hecho de que la Facultad de Turismo no tenga ningún departamento adscrito la convierte en un caso especial. Además, en la Facultad imparten clase profesores de hasta 10 departamentos. Con todo esto, hay el peligro de que los departamentos asignen a las asignaturas de la Facultad de Turismo demasiados profesores sin consolidar y personal a tiempo parcial. Si bien no se da en todos los casos, es cierto que la coordinación entre la Facultad y algunos departamentos a la hora de llevar a cabo la planificación docente puede presentar dificultades con repercusiones potencialmente negativas para el funcionamiento adecuado del centro. Es por este motivo que se necesitan directrices específicas para el caso de la Facultad de Turismo, consensuadas entre la Facultad, los departamentos y el rectorado, que ayuden a evitar estos potenciales problemas.

Otra peculiaridad de la Facultad en cuanto a la docencia la encontramos en el hecho de que las clases de idiomas las imparten personal PAS del Servicio de Lenguas Modernas de la UdG. El problema que antes se mencionaba relacionado con la coordinación de departamentos y facultad se da también entre ésta y el SLM, de manera que la asignación de profesorado, las metodologías docentes a emplear, y otros asuntos, pueden suponer problemas a la hora de una adecuada planificación de la docencia en el grado de turismo. Por otro lado, el hecho de que una parte importante de asignaturas del grado en turismo sean de idiomas implica que una parte del profesorado no es PDI, de manera que el número de PDI que tiene que participar en la gestión del centro, ya de por sí reducido, se ve todavía más limitado si el personal PAS de lenguas modernas de la Facultad no puede participar de la vida de gestión académica del centro. Éste es un hecho que habría que corregir y que no supondría ningún coste adicional.

Otra cuestión a considerar es la traducción de créditos docentes en horas lectivas. Se trata de conseguir una configuración de horarios y de presencia en la línea de otros países europeos y que permita al estudiante hacer frente a la resolución de problemas por él mismo. De nuevo, la elevada carga de asignaturas de idiomas en el grado en turismo implica una presencia mucho más elevada que la media.

Otro problema relevante es la coordinación entre módulos en cuanto a contenidos y carga de trabajo, para poder intentar evitar solapamientos y cargas de trabajo innecesarias. Se trata de un asunto que se ha comenzado a trabajar y que hay que acabar de institucionalizar.

Asimismo, la Facultad defiende unas titulaciones con calendarios adaptados a las necesidades de las asignaturas y de la titulación en su conjunto, que apliquen el principio de transdisciplinareidad, que fomenten el conocimiento y el análisis de los sectores económicos a los que van dirigidos los estudios, con modelos de enseñanza activos, que recuperen la lectura de obras científicas de referencia, con sistemas de evaluación continuada y personalizada y que en la medida de lo posible, minimice la rotación del profesorado y evite una excesiva fragmentación de las asignaturas.

Finalmente, la publicación de la agenda del curso cada año con toda la información más relevante en cuanto a la programación de la docencia ayuda a los estudiantes a organizar su dedicación y sus actividades de manera acertada. Esta publicación de la agenda tiene que estar

complementada con el uso de la web de la Facultad y de las asignaturas. Se observa cada vez más una tendencia al uso de la web de las asignaturas como herramienta de organización del trabajo. Falta, quizás, una estrategia bien definida de uso de la web de la Facultad como herramienta de comunicación en la comunidad universitaria de la Facultad de Turismo.

Internacionalización

En cuanto a la internacionalización ya se ha dicho antes la importancia que tiene la proyección de la Facultad a nivel exterior como vía para consolidar una imagen de fortaleza y de centro de referencia en sus ámbitos de estudio. Se ha visto cómo la participación de la Facultad en proyectos europeos y la concesión del *Erasmus Mundus* al màster EMTM han contribuido enormemente a conseguir esta visibilidad y reputación.

En el contexto específico de la docencia es relevante analizar los programas de movilidad de los estudiantes y la participación de profesores visitantes. Respecto a los programas de movilidad, actualmente ya se dispone de plazas suficientes para atender la demanda de los estudiantes de la Facultad de Turismo. Sin embargo, será necesario intentar aumentar el número de estudiantes de la Facultad que participen en estos programas, conseguir variedad en cuanto a los idiomas de las clases en las universidades receptoras, y establecer mecanismos para que los que participen sean buenos estudiantes, teniendo en cuenta su papel como "embajadores" de la Facultad de Turismo y de la UdG.

En cuanto a la llegada de estudiantes extranjeros en programas de movilidad, cosa que también añade valor a la docencia de la Facultad, hay que decir que el uso del catalán como lengua vehicular en todas las clases disminuye el potencial de captación y aprovechamiento de estos estudiantes. Hacen falta itinerarios internacionales en inglés que pueden ser complementados con alguna asignatura en castellano para dar respuesta a esta demanda potencial y hacer crecer así el número de alumnos extranjeros, especialmente los de habla inglesa. En cualquier caso, en cuanto a los estudiantes extranjeros en programas de movilidad, es importante diseñar actividades de integración y conocimiento de la sociedad y cultura locales. Además de las actividades que la UdG organiza sería interesante poder disponer de un sistema de "tutorización social" por parte de estudiantes locales. Sería necesario encontrar algún sistema de incentivos para estos estudiantes locales que quieran y puedan llevar a cabo este trabajo. Finalmente, tanto en términos de imagen como de efectividad, es muy importante que el colectivo de PAS involucrado con trato directo con estos estudiantes tenga un dominio del inglés (y si hiciera falta de otras lenguas)) avanzado.

En todo programa de movilidad es muy importante la selección de los *partners* y la gestión de la relación. En este sentido, la Facultad tendrá que diseñar estrategias de fortalecimiento de las relaciones que vayan más allá del simple contacto institucional y convencional entre el personal de administración de las facultades correspondientes. La movilidad del profesorado y un programa de visitas son estrategias válidas para fortalecer y hacer crecer estas relaciones, además de aprovechar aquellos casos donde ya existan relaciones en los ámbitos de la investigación.

Finalmente, la gestión de los estudiantes y profesores que nos visitan en el marco de los programas de movilidad, así como el creciente número de profesores que participan en los másteres y doctorado, con proyectos de investigación internacionales, hacen necesaria la existencia de un espacio propio para las relaciones externas, además de un protocolo de recepción y de acompañamiento de estos profesores y recursos para poder implementarlos.

Así, es importante en estos momentos hacer un balance de los convenios existentes, su origen, su evolución, etc., de manera que la Facultad pueda diseñar una estrategia para buscar nuevos *partners* o modificar las relaciones con los ya existentes con el afán de conseguir una cartera equilibrada y de calidad, que dé respuesta a las necesidades de la Facultad de Turismo de la UdG. Una vez establecida la estrategia, será necesario un programa de visitas y reuniones por parte de las personas adecuadas para poder institucionalizar de manera efectiva cada uno de los convenios.

En estos momentos, hay firmados 48 *Bilaterals Agreements* (Erasmus): 10 para los estudios de PiRP i 38 para los de turismo y máster y 14 Convenios SICUE de movilidad para España (5 para los estudios de PiPRP y 9 para los de turismo). En cuanto al número de estudiantes y /o profesores que participan en los programas de movilidad, el año 2009/2010 han viajado 29 Erasmus (16 PiRP y 13 turismo) y 6 Sicue (3 PiRP y 3 turismo). De los estudiantes extranjeros que han venido el año 2009/2010 hay 10 (9 erasmus y 1 Sicue). En cuanto a los profesores, 3 han marchado con el *Teaching Mobility* y 2 han venido de otras universidades extranjeras. Finalmente, el año 2010/2011 se prevé que marchen 42 estudiantes Erasmus: (19 de grado y licenciatura de. PiRP, 17 turismo y 6 de máster) y 6 Sicue (4 PiRP y 2 turismo).

Una novedad importante en los programas de intercambio de estudiantes es el *Erasmus Placement*, un programa para que estudiantes de países europeos puedan hacer prácticas en empresas en otro país a través de un convenio con una universidad de este último. Hay pues, que aprovechar el *pool* de relaciones de prácticas con empresas de que dispone la Facultad para adaptarlo al programa *Erasmus Placement*, así como también, iniciar un proceso de configuración de plazas *Erasmus Placement* para nuestros estudiantes que quieran hacer las prácticas en una empresa extranjera y mediante este programa de intercambio. Habrá que explorar en qué medida los socios existentes están dispuestos y pueden ofrecer plazas dentro de este programa y habrá que iniciar una búsqueda de *partners* nuevos que puedan colaborar en este aspecto.

En lo que respecta a estudiantes internacionales, la Facultad ya dispone de másteres especialmente diseñados y dirigidos al público internacional y, por tanto, se convierte en uno de los centros líderes en este aspecto. El número de estudiantes internacionales en los programas de máster y de doctorado de la Facultad es elevado.

Al margen de los programas de intercambio, en la Facultad de Turismo se presta especial atención a los programas de captación de recursos para profesores visitantes y estudiantes internacionales. Así, en todas las convocatorias del MEC de este ámbito, la Facultad de Turismo ha obtenido importantes cifras de financiación en el marco de los programas de máster y de doctorado. Hay que seguir, pues, en esta línea.

Hay que hacer mención también al papel pionero y de lideraje a nivel de la UdG, que la Facultad ha jugado en las convocatorias del Programa de Cooperación Interuniversitario (PCI) de la Agencia Española para la Cooperación Internacional y Desarrollo (AECID). Es la Facultad que más proyectos y recursos ha conseguido en las últimas convocatorias, por citar sólo un ejemplo, en la convocatoria 2008 consiguió proyectos en la modalidad de investigación, docencia y acciones preliminares con Brasil (proyectos diversos), Cuba, México y Perú por un importe superior a los 120.000 euros, involucrando a casi 60 profesores (incluidas las universidades de la contraparte).

Finalmente, el éxito de la internacionalización pasa también por la calidad de la web de la Facultad y, como no, de la misma Universidad de Girona en general. A pesar de las mejoras de estas webs en los últimos años, todavía falta una estrategia específica de diseño y gestión de la

web dirigida a la comunicación con el mercado internacional. Es de vital importancia para la Facultad realizar las modificaciones oportunas.

Prácticas en empresas

La Facultad de turismo dispone de una estructura administrativa muy efectiva en la captación y gestión de empresas e instituciones que colaboren en los programas de estancias de prácticas de nuestros estudiantes. Esta experiencia hay que aprovecharla para continuar trabajando en la buena dirección. Estaría bien, en todo caso, disponer de recursos para que este trabajo pudiera estar complementado con un servicio de asesoramiento de salidas laborales a los estudiantes que se gradúen.

La situación económica que estamos viviendo nos crea la necesidad de llevar a cabo un nuevo estudio de inserción laboral de los titulados en turismo, publicidad y relaciones públicas. Los resultados nos servirán para ayudar a adaptar la formación a las nuevas necesidades del mercado laboral, reforzar el asesoramiento personalizado y potenciar las carreras profesionales de nuestros titulados.

La segunda prioridad es la creación de una herramienta informática que mejore la comunicación interna entre tutores y estudiantes y gestione eficientemente la difusión de las ofertas de prácticas. Es sin duda necesario el apoyo de un técnico informático.

Finalmente, el *Erasmus Placement* nos pide una actuación firme para poder incrementar el número de plazas de prácticas en el extranjero y la necesidad de establecer un vínculo más cercano con las empresas e instituciones colaboradoras de la Facultad. Se hace necesario sensibilizar al sector empresarial mediante actuaciones comerciales del técnico de prácticas.

Resultados académicos

En cuanto a la docencia es importante también que los estudiantes que empiecen los estudios en la Facultad de Turismo puedan acabarlos en el mínimo tiempo posible. A pesar de que esta tasa de éxito ha ido mejorando en los últimos años, es una incógnita saber cómo afectará el paso del sistema de diplomaturas y licenciaturas al sistema de grados. Hay que esperar, en cualquier caso, que la implantación de nuevas estrategias docentes contribuya a la mejora de esta tasa, así como también que disminuya la tasa de abandono.

En relación a esta última, la Facultad ha detectado este curso una bolsa de estudiantes de turismo de primer curso que tienen la intención de abandonar los estudios justificando el motivo por el grado de desconocimiento previo que tenían del contenido los mismos. Hay que hacer un esfuerzo, como ya se especifica en otros apartados, en la mejora de la comunicación de nuestros estudios para poder explicar mejor sus objetivos.

Biblioteca

Finalmente, hay que destacar la importancia del fondo de biblioteca de la UdG en cuanto a la literatura sobre turismo. La biblioteca es depositaria del fondo de la Organización Mundial del Turismo (OMT) y supone un apoyo importante al trabajo del profesorado y de los estudiantes, sobre todo si se compara con otros centros docentes en turismo. Es, sin duda, un punto fuerte y diferenciador del cual la docencia se favorece.

B.- Entorno Social

En cuanto a las relaciones institucionales de la Facultad con el exterior hay que destacar los siguientes puntos:

Relaciones con Educación Secundaria

Hay una tradición de relación de la Facultad con los centros de secundaria tanto de bachillerato como de ciclos formativos, de manera que aquellos centros con más posibilidades de acoger potenciales futuros estudiantes para la Facultad de Turismo son visitados por el decano y los coordinadores de estudios cada año, además de organizar una jornada específica informativa a los primeros interesados. Hay que perseverar en esta tarea tan importante. El trabajo bien hecho en este sentido también puede ayudar a hacer disminuir la tasa de abandono.

Plan de comunicación

Uno de los elementos más importantes de las relaciones institucionales con el exterior de toda la organización es el plan de comunicación. La Facultad de Turismo se compromete a elaborar e implantar este plan en los próximos meses. Los principales objetivos serán la atención y el seguimiento de los medios de comunicación, campañas de promoción de los estudios de la Facultad, difusión de actos y actividades, comunicación corporativa y diseño de material institucional, imagen de la página web y gestión de la web como herramienta de comunicación externa e interna. Además, el plan de comunicación incluirá también estrategias de relación con otros entes y universidades con los que se tienen convenios de colaboración, elaboración de criterios protocolarios de los actos públicos de la Facultad, la elaboración de un procedimiento de acogida de nuevos profesores y de otro protocolo para la gestión de los profesores visitantes.

Relaciones institucionales con el entorno local

Existe una larga tradición de participación del decano de la Facultad en los consejos de administración de instituciones relacionadas con el turismo, como son el Patronato de Turismo Girona Costa Brava, la Comisión de Turismo de la Cámara de Comercio, la Comisión de Turismo del Ayuntamiento de Girona o las reuniones del Consejo Editorial de la revista *Paradigmes*, editada por el Departamento de Innovación, Universidades y Empresa de la Generalitat de Cataluña. Hay que perseverar en la participación en estos foros, así como fomentar, si es necesario, la participación en otros más relevantes. Sería necesario que el área de Publicidad y Relaciones Públicas implantara una estrategia de relaciones institucionales similar a la de Turismo a través de un plan específico y que aprovechara la estructura de relaciones existentes actualmente entre los diferentes profesores y las instituciones correspondientes.

Esta relación formal se ve complementada por un elevado número de convenios de prácticas con otras empresas y organizaciones de los ámbitos de la Facultad de Turismo, tal i como se ha mencionado antes en el apartado dedicado a las prácticas en empresas. Estas relaciones con las empresas locales han de servir también para poder implantar un programa de visitas como complemento docente. La Facultad ya dispone de una tradición en este sentido que hay que seguir fomentando.

Finalmente, en lo que respecta al EMTM, la concesión del *Erasmus Mundus* se produjo en un marco en el cual instituciones relevantes de la gestión del turismo de los tres países participantes en el máster conjunto actúan como *partners* proporcionando a los estudiantes la posibilidad de visitar sus instalaciones, hacer prácticas, participando como asesores en la toma de decisiones estratégicas por parte de la dirección del máster, etc.

C.- Personas y organización

En cuanto al personal de la Facultad de Turismo y a su organización, se han destacar los siguientes aspectos:

El PDI adscrito a la Facultad de Turismo es principalmente personal a tiempo parcial o personal a tiempo completo no consolidado. Hay que negociar con los departamentos involucrados una planificación de la carrera del personal docente que garantice a medio plazo unas ratios de PDI consolidado adecuadas a los estándares establecidos por la UdG. En cuanto al porcentaje de doctores entre los profesores de la Facultad, la cifra se sitúa en el 36,36%, muy por debajo del 50% que se exige para los grados. En el caso de los másteres, el porcentaje de doctores se eleva a cifras superiores al 85% tal y como exige el reglamento. Otra ratio interesante es el número de alumnos por profesor. En el caso de la FT, esta cifra se sitúa en 15,6, muy por debajo de lo que sería deseable.

Po su parte, el PDI a tiempo completo de la Facultad se caracteriza por una amplia experiencia en docencia e investigación a nivel local e internacional, la cual cosa le permite situarse al frente de los otros centros de la UdG en cuanto a oferta de clases en inglés (incluida una titulación entera como es el EMTM). En este sentido, se hace esencial que la Universidad reconozca la especial dedicación que supone atender a grupos de estudiantes internacionales excelentes.

En cuanto al PAS, en los últimos tiempos se han producido cambios importantes de personas que llevaban mucho tiempo en la Facultad. Se hace necesario consolidar una nueva estructura de PAS estable que garantice un sistema de gestión fluido y consolidado en el centro. Debido a la peculiaridad del centro, el cual no tiene ningún departamento adscrito, es necesario que la dotación de puestos de PAS tenga en cuenta esta singularidad. Igualmente, y debido a la situación transitoria que vive la FT, hasta que no esté finalizado el nuevo edificio en el campus Montilivi, la complejidad de las tareas de determinados puestos de trabajo de PAS aumentan de manera considerable. Se necesitan refuerzos específicos para poder atender esta particularidad temporal con el afán de garantizar la calidad de los estudios.

Respecto a la participación en la vida institucional de la FT es necesario diseñar un sistema que incentive la participación en los actos y acontecimientos del centro. Que incluya toda una serie de obligaciones y derechos del personal del centro y que permita mejorar los niveles de participación en, por ejemplo, actos institucionales (inauguración del curso, ceremonia de graduación, etc.). Esta insuficiente participación no sólo se da en el colectivo de personal (PAS y PDI) sino también entre los estudiantes. La elaboración de un plan de comunicación interna efectivo puede ayudar a mejorar la situación.

En cuanto a la formación del personal tanto docente como de administración y servicios, se observa una importante motivación para realizar cursos de formación. No obstante, hay que hacer énfasis también en el hecho de que debido al creciente número de estudiantes internacionales, y al elevado número de los mismos que se interesan por los cursos de máster que ofrece la Facultad, hay que asegurar que el personal de nueva incorporación de la Facultad

tenga un avanzado dominio del inglés como lengua de trabajo. Es esencial para mantener una imagen positiva y garantizar, a la vez, la efectividad del trabajo de apoyo a los estudiantes internacionales, así como a los profesores visitantes.

Finalmente, por las particularidades de la Facultad, es imprescindible la realización de un nuevo análisis de dimensión y funcionalidad de la plantilla del PAS, para poder ofrecer una ayuda de calidad a las múltiples tareas generalmente innovadoras que se llevan a cabo en la Facultad. Haría falta, entre otros, un mayor soporte al decanato, recalificación de determinados puestos de trabajo existentes, una mayor desespecialización de tareas en algunos puestos de trabajo, la consolidación de la plantilla eventual, mayor dotación de PAS a nivel de inglés avanzado, etc.

D. Recursos Materiales

En este cuarto apartado se tratarán los puntos fuertes y débiles del presupuesto del centro, los espacios y la dotación de TIC y otras tecnologías.

Presupuesto

El presupuesto ha sufrido una evolución ascendente en los últimos 4 años, a pesar de que hay que tener en cuenta que en los años 2007 y 2008 la Facultad recibió una financiación específica por nuevos estudios de unos 7.500 €. Esta cantidad se ha asimilado a la cifra del contrato programa:

	Presupuesto global	% incremento
2007	**84.894,00**	
2008	**91.066,54**	7,27
2009	**102.875,85**	12,97
2010	**118.989,97**	15,66

De este presupuesto global, la parte de presupuesto y la correspondiente a Contrato Programa es la siguiente:

	Presupuesto	Acuerdo Bilateral/Contrato Programa
2007	65.646,00	11.500,00
2008	71.929,75	11.287,79
2009	73.688,04	18.422,01
2010	83.292,98	35.696,99

La parte correspondiente al contrato programa de 2010 pasa a ser, de acuerdo con lo que se aprobó en el Consejo de Gobierno del año 2009, un 30% y será incorporada este año, una vez se haya presentado la reflexión estratégica y tenga el visto bueno del Rectorado.

Hay un aspecto del presupuesto de la Facultad que hay que destacar y es el de mejorar la gestión interna del mismo. No hay en estos momentos un sistema de distribución interna del presupuesto (que tenga en cuenta aspectos como los estudios, la planificación de las inversiones, el fondo bibliográfico, las necesidades para cada curso, etc.). El equipo de decanato, junto con la administradora del centro, preparará una propuesta en este sentido.

Espacios

Los espacios de la Facultad de Turismo constituyen uno de sus principales problemas. La situación actual en el Barrio Viejo con la ocupación de espacios de docencia en la Facultad de Letras y los despachos en el edificio provisional de la facultad en la Calle Alemanys, 4, presenta deficiencias muy importantes que impiden una gestión efectiva de la docencia y dificultan poder garantizar una docencia de alta calidad.

La coordinación entre la Facultad de Turismo y la de Letras a la hora de planificar el uso de espacios es esencial y necesaria y se tiene que continuar manteniendo hasta que la FT se desplace a la nueva sede del Campus de Montilivi. En cuanto a los despacho, el edificio actual del centro impide el crecimiento de manera que se hace necesario habilitar nuevos espacios de manera inmediata para poder absorber al nuevo personal que requiere la gestión del EMTM como máster *Erasmus Mundus*, el Instituto de Turismo (INSETUR) la activación del cual se prevé muy inmediata y los nuevos profesores de los estudios de Publicidad y Relaciones Públicas que se irán incorporando al centro.

Otras cuestiones como el acceso al edificio fuera del horario de trabajo tienen difícil respuesta en la situación actual y quizás no podrán ser resueltas hasta que llegue el nuevo edificio. En resumen, a pesar de que con el nuevo edificio quedaran resueltos problemas importantes que se arrastran desde hace mucho tiempo, se necesario que los últimos años en el Barrio Viejo garanticen la calidad de la docencia y del trabajo del personal adscrito, cosa que en los últimos años se ha visto en muchos casos en peligro.

Equipamiento tecnológico

Actualmente la Facultad dispone de espacios bien dotados de ordenadores para uso de los estudiantes. Desgraciadamente la calidad de los espacios en sí no está a nivel de la tecnología informática que alojan. Aunque supone un hándicap habrá que esperar a disponer del nuevo edificio para que las aulas y laboratorios informáticos tengan un lugar adecuado.

Finalmente, la Facultad de Turismo necesita de un laboratorio de material audiovisual para las titulaciones de Publicidad y Relaciones Públicas. La preparación de este laboratorio, así como un sistema de gestión del material, son retos que la FT debe resolver de manera inmediata.

Como ejemplo de necesidades inmediatas para el próximo curso 2010/11 habría: la contratación de un PAS para las funciones de responsable del material multimedia, la compra de 5 cámaras de fotografía, trípodes y fundas, la compra de una estación de trabajo para la edición de vídeo de alta definición MACpro, la compra de un sistema de almacenamiento NAS, la compra de un kit de cámara de video HD con grabación digital sobre una memoria, la compra de un combo portátil y la compra de material complementario como son: cables, focos, ladrones, adaptadores, soportes, dos antorchas para las cámaras de vídeo y dos focos tipo fresnel.

4. DAFO

4. 1. Oportunidades

Creciente consciencia de la importancia que la formación superior en Gestión del Turismo y Publicidad y Relaciones Públicas tiene para la competitividad de las empresas y los destinos y

para el desarrollo sostenible de las actividades turísticas, de publicidad y de relaciones públicas. El reciente crecimiento que se ha producido en el número de estudiantes matriculados y la baja tasa de paro entre sus titulados ponen de manifiesto esta tendencia.

Las comarcas de Girona y, por tanto, el territorio próximo constituyen un "laboratorio" permanente de desarrollo y gestión del turismo.

La mayoría de la competencia en formación superior en turismo en Cataluña está en manos de escuelas privadas adscritas a universidades catalanas. Su precio superior y su falta de tradición en actividades de investigación suponen una oportunidad para la captación de los mejores alumnos para la UdG. La línea de TGV de Barcelona a Girona podrá ayudar a captar potenciales estudiantes de la capital.

Elevada demanda de estudios en turismo de reconocido prestigio a nivel internacional, sobretodo en cuanto a másteres y doctorados. La experiencia de la Facultad con el EMTM lo pone en evidencia.

4. 2. Amenazas

Muchos estudiantes de turismo estudian y trabajan a la vez, con lo que eso supone para la dedicación efectiva de los estudiantes a las actividades docentes.

Dificultades económicas en los próximos años en temas presupuestarios que pueden afectar al mantenimiento o creación de incentivos y a la contratación de personal para poder garantizar la calidad de la enseñanza.

Insuficiente dotación de la plantilla de profesorado de Publicidad y Relaciones Públicas.

4.3. Fortalezas y debilidades:

Éstas se presentan clasificadas en cuatro grandes apartados: docencia, relaciones con el entono, personas y organización, y recursos materiales.

Docencia

<u>Grados, másteres y doctorados</u>

Fortalezas

Experiencia en el diseño e implantación de titulaciones adaptadas al EEES (plan piloto máster oficial, tres másteres oficiales consolidados, primer grado implantado en la UdG)

Importante actividad de investigación y de doctorado en el área de turismo y aprovechamiento de ésta en las actividades docentes.

Experiencia en la gestión efectiva de programas de prácticas en empresas.

Biblioteca muy bien dotada con fondos relacionados con el turismo (depositaria del fondo de la OMT).

Tendencia creciente del número de estudiantes que se gradúan en cada promoción, hecho debido en parte a las mejoras introducidas en la gestión de los trabajos finales de carrera.

Debilidades

Falta de títulos de grado de combinen las experiencias en las dos áreas de turismo y de publicidad y relaciones públicas.

Incipiente actividad de investigación y doctorado en el área de publicidad y relaciones públicas.

Planificación de la docencia

Fortalezas

Elevado uso, y de manera muy efectiva, del Moodle para la gestión de asignaturas.

Debilidades

Dificultad de coordinación con los departamentos (ninguno de ellos adscritos a la Facultat) y con el servicio de lenguas modernas.

Insuficientes mecanismos para coordinar contenidos y actividades de los cursos dentro de cada programa.

Internacionalización

Fortalezas

Imagen de calidad y de prestigio a nivel internacional (Erasmus Mundus, actividad de investigación a nivel internacional).

Elevada participación de estudiantes en programas de movilidad.

Elevada experiencia del PAS y PDI de la Facultad en la gestión de actividades de movilidad de estudiantes y profesores.

Elevado número de estudiantes internacionales matriculado en programas de la Facultad (principalmente másteres y también doctorado).

Importante experiencia en la obtención de financiación para profesores convidados (másteres y doctorados) y en la gestión de estas visitas.

Debilidades

Falta de un itinerario internacional de asignaturas en inglés en los grados.

Falta de protocolos definidos para la recepción y acompañamiento de profesores convidados.

PAS con insuficiente nivel de inglés para atender al colectivo de estudiantes internacionales y de programas de movilidad, así como a profesores visitantes.

Web de la Facultad (y de la UdG) no pensada para el mercado de estudiantes internacionales.

Entorno Social

Fortalezas

Experiencia en la relación con centros de secundaria para la captación de nuevos estudiantes.

Relaciones sólidas con el entorno institucional relacionado con el turismo.

La atención personalizada que reciben los estudiantes y la misma relación que se establece con los estudiantes del centro. Somos de los pocos centros que hacemos un acto tan institucional, con tanta proyección como es la ceremonia de graduación. A manera de ejemplo, el curso 2009-2010, se ha hecho en la Sala Gran del Auditorio-Palacio de Congresos de Girona, con 700 asistentes, entre alumnos, amigos y familiares.

La estrecha relación que se mantiene con los antiguos estudiantes.

La creciente promoción que se hace de la Facultad.

La organización y participación en los cursos de Guías Turísticos de Cataluña.

Debilidades

Falta, hasta ahora, de un plan de comunicación externa de la Facultad.

Hay un significativo porcentaje de estudiantes que abandonan los estudios de turismo porque no han entendido bien cual era el objetivo de los mismos. Por tanto, hace falta una definición clara de los estudios y de las salidas profesionales.

Personal

Fortalezas

Amplia experiencia docente del PDI de la Facultad, también a nivel internacional.

Hay que resaltar el importantísimo papel que, desde siempre, ha jugado el PAS en el funcionamiento y la cohesión de la Facultad.

Se hace un importante esfuerzo a nivel de PDI y PAS para el aprendizaje del inglés. La FT subvenciona clases en grupos reducidos de inglés para todo el personal del centro.

Debilidades

Falta de planificación de la plantilla y de los puestos de trabajo de PDI por los departamentos (debido a la compleja relación con los departamentos y con el servicio de lenguas modernas).

Insuficiente número de PDI consolidado, como consecuencia de esto, una parte importante de los pocos recursos humanos consolidados deben estar necesariamente dedicados a actividades

de gestión, dejando entonces un número insuficiente de horas de dedicación de este personal a las actividades docentes.

Falta de reconocimiento especial para la docencia que se imparte a grupos de estudiantes internacionales de máster.

Importantes cambios en puestos de especial relevancia de la plantilla del PAS de la Facultad en los últimos tiempos.

Recursos materiales

Fortalezas

Facultad bien gestiona, siempre quedan remanentes del presupuesto.

Alta experiencia en la gestión de TIC's y equipamiento tecnológico.

Debilidades

Falta una planificación económica para gastar bien el presupuesto y NO generar remanentes.

Precariedad, insuficiencia y dispersión de los espacios de Facultad.
Dificultad de gestión de estos espacio por parte del PAS de apoyo.

5. ACTUACIONES ESTRATÉGICAS

Las 24 actuaciones estratégicas que se plantean son las siguientes:

1. Establecimiento de un sistema de gestión de los espacios, con la coordinación y supervisión del rectorado, y de la planificación docente del Barrio Viejo conjunto entre las facultades presentes, con la mediación si es necesario del rectorado, hasta que la Facultad se traslade al nuevo edificio del Campus de Montilivi.
2. Elaboración de un plan estratégico que optimice la **gestión del presupuesto** de la Facultad, planificando su ejecución a medio y largo plazo.
3. Diseño, junto con el rectorado, de un protocolo especial de relación de la Facultad con los departamentos debido al hecho de que ninguno de ellos está adscrito al centro.
4. Rediseño de la **web de Facultad** para adaptarla al mercado de estudiantes internacionales.
5. Estabilización de los puestos de jefe administrativo de la Facultad, y de todos aquellos ocupados de forma provisional, sea por comisión de servicios, interinaje o contratos temporales y reconfiguración de los actuales puestos de trabajo para que respondan a las peculiaridades del centro. Se está pendiente del estudio de **revisión de plantilla** del centro. Petición, que ha sido hecho a la Gerencia de la UdG para adecuar las cifras que constan en la Universidad (anticuadas) a la nueva realidad de la Facultad.
6. Diseño e implantación de una **plan de comunicación externa** de la Facultad que mejore e institucionalice una imagen de calidad del centro a nivel local e internacional; y también un **plan de comunicación interna** que garantice la recepción y conocimiento de las noticias de

la Facultad por parte de todo su personal y estudiantes y la interacción de estos colectivos con los diferentes servicios y órganos de gestión del centro.

7. Implementación de un **plan de acogida** para los miembros de la Facultad: estudiantes, PAS y PDI.
8. **Diseño de nuevas titulaciones,** especialmente de titulaciones que integren les dos áreas de turismo y publicidad y relaciones públicas.
9. Establecimiento de un **sistema de gestión del EMTM** que, después de los primeros cinco años como *Erasmus Mundus* pueda garantizar su continuidad dentro del programa y contribuir al reconocimiento internacional de la Facultad de Turismo de la UdG.
10. Puesta en funcionamiento de un **sistema de gestión integrado** en la Facultad del Máster en Dirección y Planificación del Turismo, el Máster en Turismo Cultural y futuros **Másteres** que se puedan aprobar.
11. Institucionalización de un sistema de análisis y **valoración de los programas de grado**, del uso de las metodologías docentes, del nivel de presencia exigido en los diferentes programas, y de la coordinación de contenidos y actividades en los diferentes programas de la Facultad. Definición de los objetivos y salidas profesionales.
12. Diseño e implantación de **dobles titulaciones de máster** con universidades internacionales de reconocido prestigio.
13. Valoración de la situación de los **idiomas** en la Facultad (relación con el servicio de lenguas modernas, su estatus como PAS a todos los efectos cuando realizan tareas docentes, etc.) y adecuación de ésta a las necesidades de la Facultad.
14. Propuesta de **acreditación de los estudios** por agencias de reconocido prestigio y externas como TEDQUAL o EQUIS.
15. Implementación efectiva del **traslado al nuevo edificio** del campus de Montilivi.
16. Elaboración de un **plan de gestión de estudiantes internacionales** y de movilidad de estudiantes y profesores que resuelva temas como la selección de estudiantes participantes en los programas de movilidad, revisar la cartera de Partners y países representados, creación de un itinerario internacional de asignaturas en inglés en los grados, sistema de acogida y acompañamiento de nuevos estudiantes en programas de movilidad y estudiantes internacionales, protocolos de relación con los Partners, protocolos de acogida y acompañamiento a los profesores visitantes y creación de un espacio de gestión de la internacionalización.
17. Elaboración de un plan, a medio plazo, para poder garantizar que el PAS de la Facultad pueda atender a los estudiantes internacionales plenamente en **inglés**.
18. Diseño de un programa de movilidad en prácticas (*Erasmus Placement*) que aproveche las experiencias actuales en gestión de prácticas e internacionalización).
19. Elaboración de manera coordinada con el Rectorado y los Departamentos, de un plan de **consolidación de personal docente** de la Facultad que cumpla con los mínimos de estabilización, de dedicación a tiempo completo y de número de doctores participantes en los programas de la Facultad.
20. Elaboración de un **plan de participación institucional** del personal de la Facultad, PDI y PAS y de los estudiantes para garantizar que los actos institucionales tengan la participación que se merecen y se pueda mantener así una imagen de calidad del centro.

21. Creación de una **laboratorio de material audiovisual** y de un adecuado sistema de gestión de este material, con la dotación de personal calificado correspondiente (técnico de audiovisual)
22. Promover, en coordinación con el Consejo Social, la creación de una **asociación de antiguos estudiantes** específica de la Facultad de Turismo.
23. Creación del **Consejo Asesor** de la Facultad de Turismo.
24. El INSETUR i los **Institutos** que se puedan crear en el futuro estarán **vinculados a la Facultad**.

6. TEMPORIZACIÓ DE ACTUACIONES:

Estas actuaciones estratégicas se deberían de poder desarrollar a lo largo de los próximos 5 años, sin embargo, el orden con el cual se han dispuesto querría ser una traducción de su priorización. Se considera que las primeras 6 actuaciones, por su importancia y carácter urgente, deberían de poder llevarse a cabo a lo largo del primer año (curso académico 2010-2011).

7. SISTEMA DE SEGUIMIENTO

Se plantea finalmente un sistema de seguimiento del cumplimiento del contrato programa que cumpla con los requisitos establecidos para toda la UdG. Este seguimiento se llevará a cabo por parte de los órganos de gestión de la Facultad en el marco de las funciones que le son atribuidas por el Reglamento de la misma Facultad y de los Estatutos de la UdG.

La Comisión de Gobierno de la Facultad de Turismo revisará anualmente las actuaciones estratégicas.