



**Universidad  
de Jaén**

Vicerrectorado de Estrategia  
y Universidad Digital

**DIAGNÓSTICO DEL PLAN ESTRATÉGICO  
ACTUALIZACIÓN A 2024 DEL DIAGNÓSTICO INICIAL  
Universidad de Jaén**

**Comité Técnico del III Plan Estratégico**  
04/12/2024



## 1. INTRODUCCIÓN

Desde la aprobación del III Plan Estratégico de la Universidad de Jaén en el Consejo de Gobierno de 16 de diciembre de 2020, han ocurrido una serie de hechos destacados en el ámbito universitario español, andaluz y provincial que aconsejan una revisión y adaptación del actual Plan.

En el Ámbito Universitario Español el hecho más significativo ha sido la aprobación de la Ley Orgánica del Sistema Universitario (LOSU) en 2023. Se trata del cambio legislativo más importante en décadas. Sus principales efectos son:

- La reducción de la temporalidad del profesorado, obligando a las universidades a reducir la temporalidad del PDI del 40% a un máximo del 8%, lo que ha impulsado procesos masivos de estabilización.
- La reorganización de las figuras del profesorado.
- El impulso a la formación a lo largo de la vida: Introduce las micro-credenciales y los títulos de formación permanente como parte integral de la oferta universitaria.

Pero previamente se aprobó el Real Decreto 822/2021 de Organización de las Enseñanzas, que flexibiliza la oferta académica, permitiendo la creación de itinerarios abiertos, menciones duales (con una fuerte conexión con la empresa) y las mencionadas micro-credenciales, adaptando la formación a las nuevas demandas.

Además, dicho impulso a las Micro-credenciales ha sido especialmente promovido por la Comisión Europea, como una forma de formación flexible y corta para la actualización de competencias profesionales (upskilling y reskilling). Se busca que las universidades ofrezcan estas certificaciones para responder rápidamente a las necesidades del mercado laboral, complementando los títulos tradicionales.

Por otra parte, en este periodo se ha consolidado la apuesta por las Alianzas de Universidades Europeas. Tras las primeras convocatorias, estas alianzas (como NEOLAiA, liderada por la UJA) se han erigido como el principal instrumento de internacionalización y colaboración estratégica del sistema universitario español, con una importante financiación europea asociada.

A nivel andaluz, disponemos de un nuevo modelo de financiación pública. La Junta de Andalucía ha implantado un nuevo modelo de financiación para las universidades públicas. Este modelo, que ha sido objeto de debate, vincula una parte significativa del presupuesto a la consecución de objetivos y al rendimiento en indicadores de docencia, investigación, transferencia e internacionalización.

Adicionalmente, se ha iniciado la reforma de la prueba de acceso a la universidad para adaptarla al nuevo currículo de bachillerato (LOMLOE). Esto ha implicado cambios en la estructura y el contenido de los exámenes a partir de 2024.



Dentro de la propia Universidad de Jaén (UJA), ha implantado el Grado en Medicina (Curso 2022-2023): Ha sido el hito más importante y transformador para la UJA en este periodo. La puesta en marcha de esta titulación, con una altísima demanda nacional, ha supuesto un éxito estratégico para atraer talento, mejorar el prestigio de la universidad y luchar contra el reto demográfico.

En el mismo sentido, la Junta de Andalucía, en la Orden de 7 de mayo de 2024, aprueba su programación universitaria para el período 2025-2028, incorporando un catálogo de nuevas titulaciones en el sistema andaluz con el que pretende ofrecer una oferta de mayor calidad, racionalidad y eficacia. Este proceso de implantación de nuevos títulos en la UJA se extenderá desde el curso 2025/2026 hasta la finalización de dicha implantación de todos los aprobados, cinco años después.

En 2022, la UJA consiguió la financiación de la Comisión Europea para su propuesta de Universidad Europea, NEOLAiA, asumiendo además el rol de coordinadora de la alianza. Este logro ha situado a la UJA en una posición de liderazgo internacional y ha abierto nuevas vías de financiación y colaboración.

En mayo de 2023, Nicolás Ruiz fue elegido rector de la Universidad de Jaén, liderando un nuevo equipo de gobierno con nuevas prioridades estratégicas para afrontar los retos definidos en el Plan Estratégico.

Finalmente, fuera del contexto universitario, pero que incide de forma especial en él, hay sido el impacto de la irrupción de Inteligencia Artificial Generativa: Desde finales de 2022, la aparición de herramientas como ChatGPT ha supuesto una revolución, obligando a todas las universidades a replantear sus modelos de enseñanza, sistemas de evaluación y políticas sobre integridad académica. En este sentido la UE ha sido pionera en la regulación de la IA. En particular, establece un marco legal que afecta directamente a cómo las universidades pueden desarrollar y utilizar herramientas de IA en la investigación y la docencia, poniendo el foco en la ética y la fiabilidad.

Por otra parte, en 2022 también se produjo el lanzamiento de la Estrategia Europea para las Universidades con cuatro objetivos clave: Fortalecer la dimensión europea de la educación superior; Consolidar a las universidades como faros del "estilo de vida europeo" (democracia, sostenibilidad); Reforzar el papel de las universidades como actores del cambio en las transiciones verde y digital; y Potenciar a las universidades como impulsoras del liderazgo global de la UE.

Junto con el Plan se aprobó un documento de diagnóstico estratégico, sobre el que ahora queremos reflexionar. Para ello haremos uso también de las diferentes memorias de seguimiento del PEUJA que han sido elaboradas anualmente por el Vicerrectorado de Estrategia y Universidad Digital, junto con el Servicio de Planificación y Evaluación. En ellas se recoge la evolución en los diferentes indicadores de los distintos Cuadros de Mando del PEUJA.



Al mismo tiempo, nos sirve de ayuda un documento que, bajo el título “*Universidad 2030*”, fue elaborado en 2021 por la Conferencia de Rectores (CRUE). En él se presenta una propuesta para el debate de las posibilidades de cambio del sistema universitario español en el medio y largo plazo.

Por todo ello, desde el Comité Técnico de Plan Estratégico entendemos que la actual versión del Plan Estratégico, aunque recoge en esencia los retos esenciales vigentes en la Universidad de Jaén, necesita de una revisión y adaptación al nuevo contexto universitario

## **2. POSICIONAMIENTO DE LA UJA EN RANKINGS**

En esta sección se ofrece una perspectiva general de la evolución de la posición de la UJA en los distintos rankings nacionales e internacionales con el objetivo de tener una primera perspectiva general de su ubicación en los sistemas universitarios andaluz (SUPA), español (SUE) y mundial.

### 1. U-Ranking (Fundación BBVA & Ivie).

Partiendo de una posición número 46 del Sistema Universitario Español (SUE), 7ª de Andalucía en 2020, en la edición de 2025 (donde se ha introducido una nueva metodología de cálculo que excluye en el cálculo la inserción laboral) en el ranking principal de rendimiento la UJA se sitúa en el Grupo 4 (de un total de 7 grupos), con una puntuación de 67. Esto la sitúa en la posición 49 a nivel nacional. Por dimensiones, se encuentra en el Grupo 3 en Docencia, el Grupo 6 en Investigación e Innovación y el Grupo 3 en Inserción Laboral. Los datos muestran un perfil muy competitivo en Docencia e Inserción Laboral, mientras que la Investigación, aunque ha mejorado, es el área con mayor margen de crecimiento para alcanzar a las universidades líderes.

### 2. Ranking CYD (Fundación Conocimiento y Desarrollo)

En 2020 la posición ocupada en el SUE es la 62, con un rendimiento bajo en comparación con el sistema andaluz. En la versión 2024, la UJA se posiciona como la universidad española con el mayor número de indicadores de alto rendimiento en la dimensión de "Transferencia de Conocimiento" y se encuentra entre las 20 mejores universidades de España en el cómputo global. Ha pasado de una posición de cola a un liderazgo nacional en un área tan competitiva como la transferencia, lo que evidencia el éxito de las políticas de colaboración con empresas y la creación de cátedras.

### 3. Ranking de Shanghái (ARWU)

En el diagnóstico de 2020 (datos 2019) la UJA se situaba en la franja 701-800 a nivel mundial con un puesto 23-30 del SUE y 3ª-5ª de Andalucía. En la Edición 2024, hemos descendido a la franja 901-1000 mundial, con un posicionamiento 31 a nivel



SUE y 4ª a nivel andaluz. Su gran fortaleza reside en la clasificación por materias, donde destaca a nivel mundial en Ciencia y Tecnología de los Alimentos (franja 51-75) y en Informática (franja 201-300).

#### 4. Ranking THE (Times Higher Education)

La UJA se ha mantenido en la misma franja 801-1000 mundial en la que estaba a fecha del diagnóstico de 2020.

#### 5. THE Impact Rankings (ODS)

La UJA se sitúa en la franja 101-200 del mundo y es líder global en España y en varios ODS, como el 10 (Reducción de desigualdades).

#### 6 Young University Rankings

Ha mejorado desde la franja 251-300 a la franja 201-250. De esta forma se ha frenado la caída y ha encontrado en el ranking de impacto un nicho donde demostrar su liderazgo y compromiso social, convirtiéndolo en una seña de identidad.

#### 7. Ranking SCIMAGO (SIR)

En 2020 la posición era 674 mundial y 41ª de España. En 2024, posición 708 mundial en la categoría de "Investigación", 1093 en ranking general y 43ª de España en el ranking general.

#### 7. UI GreenMetric (Sostenibilidad)

Ha pasado de la posición 194 mundial, 14ª de España en 2020 a la posición de posición 409 mundial, 16ª de España. La UJA se ha convertido en una de las universidades más sostenibles de España, lo que demuestra que las políticas de eficiencia energética y sostenibilidad ambiental han sido efectivas.

### **3. EVOLUCIÓN DE LA OFERTA Y DEMANDA DE ENSEÑANZAS**

#### **3.1. Evolución de la oferta de titulaciones de grado y máster en el Sistema Universitario Español (SUE)**

Según el Informe CYD 2024, la oferta universitaria en España ha experimentado un notable dinamismo, con una creciente proliferación de universidades privadas y un aumento en el número de titulaciones, así como en las modalidades de impartición.

En el curso 2023-2024, España contaba con 91 universidades activas, de las cuales 50 eran públicas y 41 privadas. Se espera que este número aumente a 96, con la próxima incorporación de cuatro nuevas universidades privadas en Andalucía y una en Canarias. Desde 1998, el número de universidades privadas se ha casi triplicado, pasando de 16 a 46.



Esta expansión se observa especialmente en regiones como Madrid, donde las universidades privadas superan en más del doble a las públicas (13 a 6), y Andalucía, que pasará de tener una universidad privada a cinco.

En el curso 2023-2024, el SUE ofreció un total de 9.765 titulaciones. La distribución por nivel fue: 41,5% másteres oficiales, 34% grados, 12,4% doctorados, 10,5% dobles grados y 1,6% dobles másteres. Desde 2018-2019, el número total de titulaciones ha aumentado un 13,5%. El crecimiento ha sido notable en grados (12,3%), másteres (12,8%), dobles grados (25,7%) y dobles másteres (61,7%). Las universidades privadas tienen una menor proporción de doctorados (4,7% de su oferta total frente al 15,6% en las públicas) y una mayor oferta de grados y, especialmente, de másteres y dobles grados. El crecimiento de titulaciones entre 2018-2019 y 2023-2024 fue del 33,2% en las privadas (70,9% en las no presenciales) frente al 7,2% en las públicas.

En grado, los mayores incrementos porcentuales se dieron en Informática (43%) y Ciencias (21%), destacando especialmente Matemáticas y Estadística (41,7%). En máster, el mayor crecimiento fue en Educación (29,7%) e Informática (23,9%). Las universidades privadas sobresalen en áreas como Negocios, Administración y Derecho, Educación, Salud e Informática, mientras que las públicas tienen mayor presencia en Ingeniería, Industria y Construcción.

Adicionalmente, hay que comentar que en el curso 2023-2024, el 13,6% de las titulaciones presenciales se ofrecieron total o parcialmente online (híbridos). Esta modalidad es mucho más común en las universidades privadas presenciales (29,6% de sus titulaciones) que en las públicas (8,3%). En másteres privados presenciales, más de la mitad son híbridos (52,8%).

Por su parte, la demanda de estudios universitarios en las universidades públicas presenciales ha continuado creciendo, superando a menudo la capacidad de la oferta. En el curso 2023-2024, se ofrecieron 245.956 plazas en 2.665 grados, una ligera disminución del 0,1% desde 2018-2019. La demanda (preinscritos en primera opción) alcanzó las 475.569 solicitudes, un aumento del 25,2% respecto a 2018-2019, aunque se registró una reducción del 3,3% en comparación con el curso 2022-2023.

La tasa de ocupación de la oferta fue del 92,7% en 2023-2024, indicando que un 7,3% de las plazas quedaron vacantes. En cuanto a la tasa de preferencia (número de estudiantes interesados por cada plaza) se situó en el 193,4%, es decir, aproximadamente 1,93 estudiantes compitieron por cada plaza.

Los datos más destacados sobre la demanda por ámbitos de Estudio son los siguientes:

- Salud y Servicios Sociales (4,6 demandantes por plaza) y Medicina (10,7 demandantes por plaza) continúan siendo los ámbitos más demandados, con ocupación total de plazas.



- Informática también registra ocupación total, con una tasa de preferencia del 178,8%, destacando áreas como la inteligencia artificial.
- En contraste, Turismo, Sector Primario, Lenguas, Humanidades y Periodismo tuvieron menor preferencia y ocupación.

Como se aprecia, existe un fuerte desajuste entre oferta y demanda, especialmente en títulos STEM. En Ingeniería, Industria y Construcción, las plazas ofertadas disminuyeron a pesar del aumento de la demanda. En Informática, el aumento de plazas (14,3%) fue insuficiente frente al crecimiento de la demanda (36,3%). En Ciencias, la oferta creció un 4,9% mientras la demanda lo hizo en un 26%.

Este desajuste contribuye al aumento de las notas de corte, dificultando el acceso a titulaciones con mejores perspectivas laborales y empujando a muchos estudiantes hacia universidades privadas, lo que genera una carga económica adicional y puede agravar las desigualdades.

El incremento de la demanda se atribuye a factores demográficos (aumento del 12% en la población de 18 a 24 años entre 2018 y 2023) y a las expectativas laborales. La rigidez de la oferta pública se debe a procesos burocráticos, limitaciones económicas y falta de autonomía académica.

En cuanto a la formación de posgrado: En el curso 2022-2023, se matricularon 280.012 alumnos en másteres oficiales, un incremento del 4,9% respecto al año anterior. Sin embargo, las universidades públicas vieron una reducción del 1,4% en su matrícula de máster en 2022-2023, mientras que las privadas experimentaron un aumento del 12,3%. En 2022-2023, las privadas representaron el 49,4% del total de matriculados en máster. Los datos provisionales de 2023-2024 sugieren que las universidades privadas ya habrían superado a las públicas, alcanzando el 50,3% del alumnado de máster.

En resumen, continua el aumento de titulaciones impartidas, especialmente en grado, muy vinculado al incremento en el número de universidades privadas. Además, dichas universidades privadas están cerca de superar globalmente a las públicas en número de estudiantes de master y existe un desajuste entre la oferta y la demanda de plazas.

### 3.2. Mapa de titulaciones de la UJA (oferta, demanda y matrícula)

La situación en las titulaciones de grado ha cambiado significativamente, marcada por la implantación de nuevos títulos de alta demanda y la persistencia de debilidades en algunas áreas tradicionales. La UJA ha respondido al reto con una revisión activa de su mapa de titulaciones. La acción más destacada ha sido la implantación del Grado en Medicina en el curso 2022-2023, una titulación de altísima demanda que atrae talento de fuera de la provincia y que no se contemplaba en el análisis original. Esta es una medida clave para contrarrestar el potencial limitado para captar alumnado de grado de fuera de la provincia. En la siguiente tabla se utiliza una codificación de colores similar a la del



diagnóstico original para visualizar el estado actual (curso 2023-2024) de cada titulación (no se han contemplado las dobles titulaciones):

<i>Centro</i>	<i>Grado</i>	<i>Oferta</i>	<i>1ª Pref.</i>	<i>Matrícula</i>	<i>Estado/Análisis</i>
<i>EPS Jaén</i>	Ing. Organización Industrial	45	18	21	Débil
	Ing. Eléctrica	40	15	19	Débil
	Ing. Electrónica Industrial	45	25	30	Observación
	Ing. Mecánica	80	65	78	Saludable
	Ing. Geomática y Topográfica	30	8	10	Muy Débil
	Ing. Informática	150	250	155	Fuerte
<i>EPS Linares</i>	Ing. Eléctrica	30	10	12	Muy Débil
	Ing. Mecánica	40	18	22	Débil
	Ing. Química Industrial	30	12	15	Muy Débil
	Ing. Civil	40	15	20	Débil
	Ing. de Tecnologías Mineras	30	7	9	Muy Débil
	Ing. de Tecnologías de Telecomunicación	45	20	25	Observación
<i>Fac. C. Salud</i>	Ing. Telemática	30	18	21	Observación
	Enfermería	130	1500+	130	Muy Fuerte
	Fisioterapia	60	1200+	60	Muy Fuerte
<i>Fac. C. Exp.</i>	Medicina	60	3000+	60	Éxito Estratégico
	Psicología	130	800+	130	Muy Fuerte
	Biología	70	90	70	Saludable
<i>Fac. CC. Soc. y Jur.</i>	Ciencias Ambientales	35	30	33	Observación
	Química	50	45	48	Observación
	ADE	120	100	115	Saludable
	Finanzas y Contabilidad	40	35	38	Observación
	Derecho	150	160	152	Saludable
	Gestión y Adm. Pública	40	15	18	Débil
	Relaciones Laborales y RRHH	50	40	45	Observación
<i>Fac. Hum. y CC. Educ.</i>	Turismo	50	30	35	Observación
	Educación Infantil	130	150	130	Saludable
	Educación Primaria	180	200	180	Saludable
	Estudios Ingleses	70	85	72	Saludable
<i>Fac. Trabajo Social</i>	Filología Hispánica	40	30	35	Observación
	Trabajo Social	125	140	125	Saludable



### 3.3. Conclusiones

Comentarios clave en los estudios de grado:

- La principal novedad es la incorporación del Grado en Medicina, que ha sido un éxito rotundo con una demanda altísima. Esto ha supuesto un impulso clave para la UJA, mejorando su prestigio y atrayendo a estudiantes de alto rendimiento de toda España.
- Tal como señalaba el diagnóstico original, la mayoría de las titulaciones de ingeniería, especialmente en el campus de Linares, siguen mostrando una demanda muy baja. Grados como Geomática y Topográfica o Tecnologías Mineras están en una situación crítica. La excepción sigue siendo Ingeniería Informática, que mantiene una fuerte demanda.
- Las titulaciones de las Facultades de Ciencias Sociales y Jurídicas y Humanidades y Ciencias de la Educación muestran una situación más estable. Títulos como Derecho, ADE o los grados en Educación mantienen una demanda saludable, mientras que otros como Turismo o Filología Hispánica se encuentran en una situación de observación, pero no tan crítica como algunas ingenierías.
- Para abordar la debilidad en ciertas ingenierías, siguiendo las recomendaciones de CRUE, será necesario racionalizar la oferta académica y hacerla más flexible y socialmente comprensible. Esto justificaría estratégicamente la supresión o transformación de títulos con baja demanda, no como un recorte, sino como una adaptación a las necesidades de una sociedad del conocimiento en constante cambio.

Comentarios clave sobre los estudios de Máster:

- La fortaleza de la UJA en los estudios de postgrado, señalada en el informe de 2020, se ha consolidado. La demanda general sigue siendo alta, superando la oferta en la mayoría de los casos y con una importante captación de estudiantes de fuera de la UJA.
- La UJA ha seguido potenciando su oferta de másteres, especialmente en áreas con alta empleabilidad y en formatos semipresenciales o virtuales que atraen a un público más amplio. Másteres como el de Psicología General Sanitaria, Profesorado (MAES), los relacionados con el sector del Olivar y el Aceite de Oliva, y los de Ingeniería Informática y Ciberseguridad continúan siendo los de mayor éxito.
- Al igual que en los grados, los másteres del ámbito de la ingeniería industrial o civil más tradicional son los que presentan mayores dificultades para cubrir sus plazas, reflejando una tendencia del mercado.
- Ante la proliferación de la oferta online (no exclusiva de máster, pero especialmente relevante en máster) por parte de las universidades, la UJA debe diferenciarse adoptando los criterios de calidad para la enseñanza a distancia propuestos por la CRUE. Esto implica justificar la metodología docente, garantizar la cualificación del profesorado en competencias digitales y disponer de entornos de aprendizaje virtuales adecuados



#### Comentarios clave sobre los Programas de Doctorado:

- Se ha avanzado en la optimización de la oferta, buscando programas más transversales y con mayor masa crítica de investigadores y doctorandos.
- La captación de talento internacional a través de las becas y programas específicos ha tenido un impacto positivo en la matrícula de doctorado, atrayendo a estudiantes a programas con potencial investigador.
- El principal reto sigue siendo alinear la oferta de doctorado con las líneas de investigación que más financiación externa captan, para crear un ecosistema sostenible donde los doctorandos se integren en proyectos activos y financiados.

#### Comentarios clave sobre los Formación Permanente:

- Fomentar el aprendizaje a lo largo de toda la vida, una función social que la universidad debe atender con una oferta flexible y de calidad.

### 3.3. Ingreso y prospectiva de futuro alumnado en la UJA

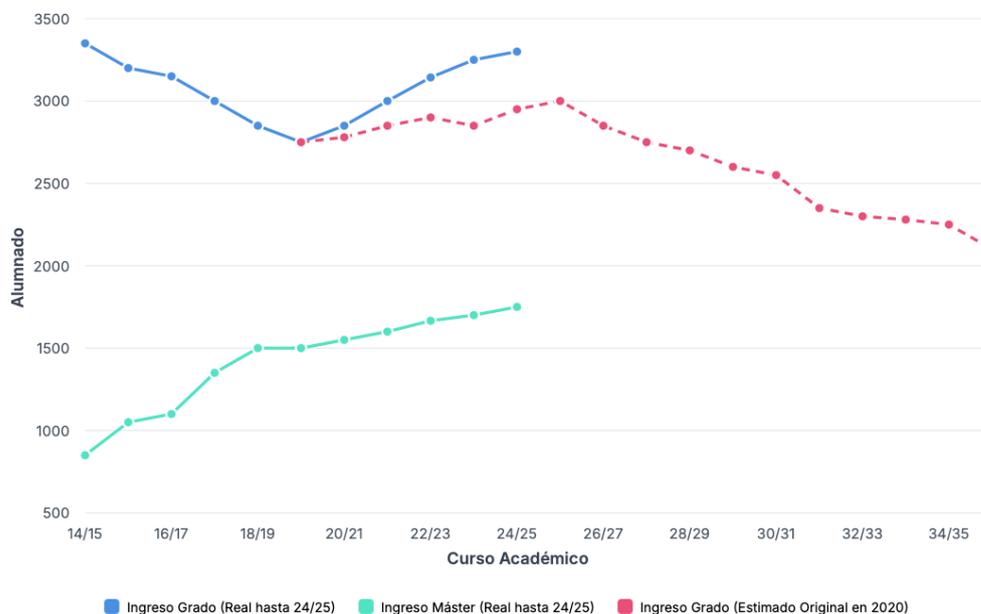
El reto demográfico es, en efecto, el principal problema estructural para la UJA, y se basa en dos realidades contrastadas: La caída histórica y continuada de la natalidad en la provincia de Jaén y las proyecciones oficiales que sitúan a Jaén como la provincia andaluza que más población perderá.

El diagnóstico original alertaba de una grave caída en la matriculación de nuevo ingreso en grado (-23,1% entre 2013-2019) y una preocupante previsión demográfica. Sin embargo, una actualización hasta el curso 24/25 de la Figura 2.6 de evolución del estudiantado, indica claramente que la evolución del número de estudiantes ha sido favorable tanto en grado como en máster. La línea azul (grado) lejos de seguir una tendencia descendente como se recogía en el diagnóstico de 2020 (línea roja), ha tenido una evolución favorable.



### Prospectiva de la Evolución de Estudiantado de Nuevo Ingreso en la UJA

Actualizado con datos reales hasta el curso 2024-2025. Pase el ratón sobre los puntos para ver los detalles.



### 3.4. Evolución Prevista del Estudiantado de Nuevo Ingreso en Grado

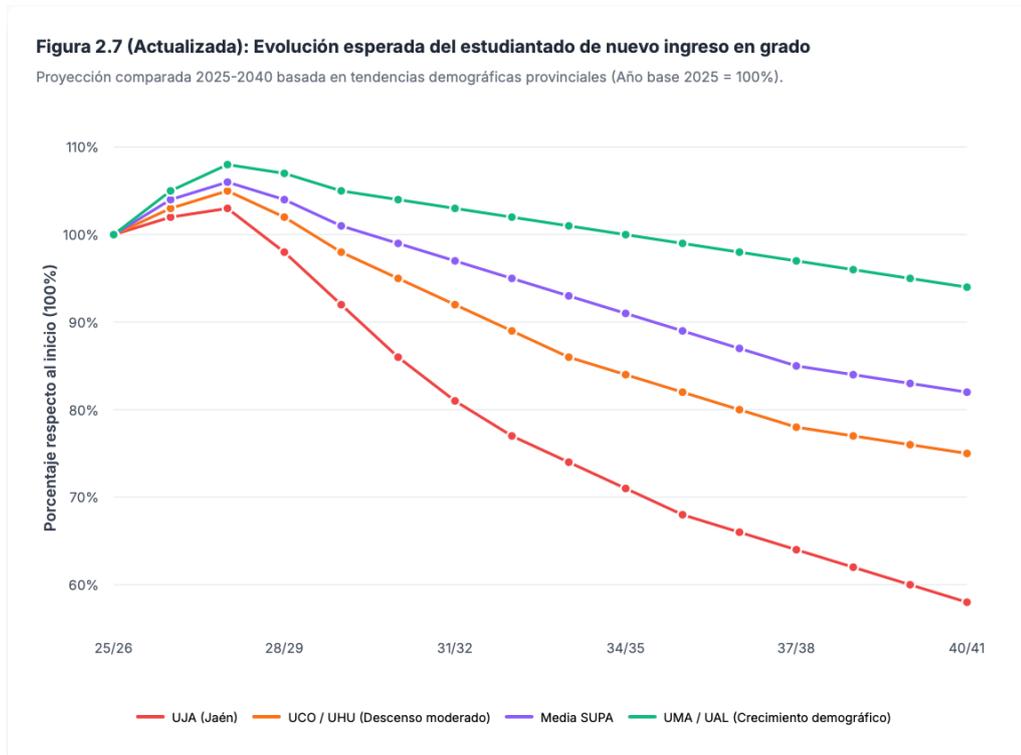
El diagnóstico original de 2020 ya identificaba la evolución demográfica como una de las principales amenazas para la Universidad de Jaén. El análisis, basado en los datos de las Pruebas de Acceso y las series de nacimientos hasta 2016, preveía una caída en el número de potenciales estudiantes de proximidad a partir del curso 2026/2027. Las proyecciones y datos demográficos más recientes no solo confirman esta tendencia, sino que la agudizan, situando a la provincia de Jaén en una posición comparativamente más desfavorable que el resto de Andalucía.

El análisis de la Tabla 2.5 del documento original mostraba un descenso del 24,3% en la matrícula de las Pruebas de Acceso en Jaén entre 2013 y 2018, un dato muy superior a la media andaluza (-2,4%). Los datos más recientes confirman que, aunque ha habido ligeros repuntes puntuales en la matrícula de la PEvAU, la tendencia de fondo es preocupante.

Según estas proyecciones del INE, la provincia de Jaén será la que más población pierda de toda Andalucía en los próximos 15 años. Se estima un descenso del 7,18% de su población para 2039, lo que supone casi 45.000 habitantes menos. Este dato contrasta fuertemente con el resto de la comunidad, que en su conjunto espera crecer un 8%. Provincias como Málaga y Almería experimentarán un notable aumento de población, mientras que solo Córdoba acompaña a Jaén en la pérdida de habitantes, aunque de forma mucho más moderada.

La Figura 2.7 del diagnóstico original mostraba la evolución esperada de estudiantes para cada universidad andaluza. La actualización de la misma figura a día de hoy presenta un

escenario futuro mucho más pronunciado para la UJA en comparación con sus homólogas andaluzas. Además, en dicha gráfica no hemos tenido en cuenta el impacto de la proliferación de universidades privadas en Andalucía.



Esto agrava los escenarios planteados en el informe:

**Escenario 1 (Universidades cercanas mantienen plazas):** Este escenario, en el que la UJA se beneficiaría del "rebose" de estudiantes de otras universidades con notas de corte más altas, se vuelve menos probable.

**Escenario 2 (Universidades cercanas aumentan plazas):** Este escenario se convierte en la amenaza más realista. Las universidades de provincias en crecimiento demográfico podrán aumentar su oferta o crear nuevas titulaciones, compitiendo directamente con la UJA y reduciendo aún más su capacidad de atraer estudiantes de fuera.

La amenaza demográfica identificada en 2020 ha pasado de ser una proyección a una realidad estadística confirmada y agravada. La brecha demográfica entre Jaén y el resto de provincias andaluzas se está ampliando.

Esto valida y da un sentido de urgencia a las decisiones estratégicas que la UJA ha tomado en los últimos años, como la implantación de titulaciones de alta demanda y prestigio nacional (Grado en Medicina y resto de grados aprobados en Ingeniería, Informática y Datos) y la potenciación de la captación de talento internacional y de postgrado. Estas acciones ya no son solo una vía de mejora, sino el eje central de la estrategia de sostenibilidad de la universidad para contrarrestar un entorno demográfico local severamente adverso.



## **4. PRINCIPALES INDICADORES DE LA EVOLUCIÓN DEL PERSONAL DE LA UJA**

Este apartado analiza la evolución de la plantilla del Personal Docente e Investigador (PDI) y del Personal Técnico de Gestión, Administración y Servicios (PTGAS) de la Universidad de Jaén. La situación ha sido significativamente influenciada por dos factores clave desde 2020: la persistencia del reto demográfico del envejecimiento y la entrada en vigor de la Ley Orgánica del Sistema Universitario (LOSU) en 2023, que ha redefinido las figuras contractuales y las políticas de estabilización.

### **4.1. Distribución de la edad del PDI y PTGAS**

El diagnóstico original ya alertaba de una plantilla envejecida, señalando que "entre el año 2030 y 2039 se jubilará aproximadamente el 50% de su plantilla de PDI y PTGAS. Esta situación no solo persiste, sino que se ha agudizado. La edad media de la plantilla se mantiene elevada. Más del 55% del PDI funcionario y un porcentaje similar del PTGAS superan los 50 años. El tramo de edad con mayor concentración de personal se ha desplazado de la franja 46-55 a la franja 51-60 años.

El problema de la curva normal que se desplaza hacia la derecha, mencionado en el diagnóstico previo, es hoy una realidad más palpable. La UJA se enfrenta a una jubilación masiva e inminente en los próximos 5-10 años. La planificación del relevo generacional, que ya era un reto, se ha convertido en la máxima prioridad en la gestión de personal para evitar una pérdida drástica de capital humano y conocimiento.

### **4.2. Estructura de la Plantilla de PDI: El impacto de la LOSU**

La estructura del PDI ha experimentado una transformación forzada por la LOSU, que busca reducir la precariedad y la temporalidad. El diagnóstico original señalaba como una debilidad el alto porcentaje de profesorado sustituto interino (13,4%) y el escaso número de asociados (el más bajo del SUPE).

A partir de la aprobación de la LOSU, la UJA ha lanzado procesos de estabilización para convertir las plazas de Profesores Sustitutos Interinos y otras figuras temporales en plazas de Profesorado Contratado Doctor o figuras indefinidas. Esto ha reducido drásticamente el porcentaje de interinos, pero ha incrementado la presión sobre el presupuesto. La figura del Profesor Asociado ha sido redefinida por la ley, limitándola estrictamente a profesionales externos, lo que mantiene el reto de atraer a este perfil.

La gráfica de desequilibrio de género en las categorías más altas sigue existiendo, aunque se ha atenuado ligeramente en los últimos años gracias a las políticas de igualdad y a la promoción natural de una generación de profesoras. Sigue siendo un objetivo a medio plazo alcanzar el equilibrio en las figuras de Titular y, sobre todo, de Catedrático.



### 4.3. Estructura de la Plantilla de PTGAS

La plantilla del PTGAS también se enfrenta al reto del envejecimiento y a la necesidad de adaptar sus perfiles a las nuevas demandas de la universidad digital y la gestión especializada.

La plantilla del PTGAS mantiene un alto nivel de estabilidad (86% en el informe original), que sigue siendo una de sus fortalezas. Sin embargo, como se apuntaba, se transmite desde los órganos de dirección la necesidad de fortalecer este nivel de especialización.

Los últimos años han puesto de manifiesto la necesidad de crear y consolidar nuevos perfiles profesionales ligados a la gestión de proyectos europeos (como la alianza NEOLAiA), el análisis de datos (Business Intelligence), la ciberseguridad y la comunicación digital. El reto es adaptar la Relación de Puestos de Trabajo (RPT) para incorporar estas competencias, superando la rigidez de los sistemas de promoción y cobertura de puestos.

### 4.4. Conclusión actualizada: Comparativa y nuevos retos

La figura 3.4 del diagnóstico original, que comparaba la caída prevista de estudiantes con la jubilación de la plantilla, es hoy más relevante que nunca.

Comparación 2020 vs. 2025: El escenario de riesgo se ha confirmado. La diferencia es que ahora la UJA se encuentra en un marco legal (LOSU) que le obliga a aumentar la estabilidad de su plantilla, lo que a priori parece contradictorio con un futuro de menos estudiantes.

Nuevos Retos Estratégicos:

- Planificación del Relevo Generacional: Ya no es una previsión, sino una necesidad inminente. La UJA debe diseñar un plan plurianual que defina qué perfiles se necesitan reponer, cuáles deben ser transformados y dónde se puede incorporar nuevo talento alineado con las áreas estratégicas (Medicina, IA, Sostenibilidad).
- Sostenibilidad Financiera del Modelo LOSU: Estabilizar a la plantilla temporal tiene un alto coste. La UJA debe asegurar la financiación necesaria para cumplir la ley sin comprometer otras inversiones estratégicas.
- Alineamiento del Personal con la Estrategia: La principal conclusión del diagnóstico original sigue vigente: la política de personal debe responder más a las necesidades institucionales a largo plazo que a desarrollos profesionales individuales a corto plazo. Esto implica orientar la formación y la captación de personal hacia los grandes retos de la universidad: digitalización, internacionalización (NEOLAiA) y la mejora de la captación de fondos de investigación.



## **5. PRINCIPALES INDICADORES DE LA ACTIVIDAD DOCENTE EN LA UJA**

Este análisis actualiza la eficiencia académica de la UJA utilizando los datos de las memorias de ejecución del PEUJA 21-25. Los datos más recientes, correspondientes al curso 2022-2023, muestran una consolidación de las fortalezas relativas de la UJA en su entorno, pero también la persistencia de "bolsas de ineficiencia" que siguen siendo un reto estratégico clave, tal como se identificó en el diagnóstico original. Además, son difícilmente comparables con los datos del diagnóstico inicial pues la mayoría de la información contenida en él hace referencia a datos con más de una década de antigüedad.

### **5.1. Evolución comparada en Estudios de Grado**

Los indicadores de la UJA en Grado siguen mostrando una posición sólida en el contexto andaluz y una mejora gradual hacia la media nacional.

La tasa de rendimiento de grado para el curso 2022-23 se situó en el 75,43%. Este dato muestra una ligera mejora respecto al 74,3% del curso anterior, frenando la tendencia negativa que se observaba en el diagnóstico original. Se mantiene de forma consistente por encima de la media del Sistema Universitario Público Andaluz (SUPA).

La tasa de abandono global en grado fue del 33,18% en el curso 2022-23. Aunque la cifra sigue siendo un reto importante, muestra una ligera mejora respecto al 34,4% del año anterior. La universidad sigue trabajando en políticas de tutorización para reducir esta cifra, que es uno de los puntos débiles del sistema.

La tasa de eficiencia en grado (relación entre los créditos teóricos y los realmente matriculados) alcanzó el 91,29% en 2023. Este es uno de los indicadores con una mejora más notable, superando el 90% del año anterior y acercándose a la meta del 92% fijada para 2025. Indica que los estudiantes, una vez superan los primeros cursos, son más eficientes en la finalización de sus estudios.

### **5.2. Evolución comparada en Estudios de Máster**

Los másteres continúan siendo un punto fuerte en cuanto a rendimiento académico, con indicadores de eficiencia muy elevados.

La tasa de rendimiento en máster se situó en el 86,32% y la tasa de eficiencia en un excelente 96,13% para el curso 2022-23. La tasa de abandono fue del 17,8%. Se consolida la tendencia positiva ya observada en el diagnóstico original. Los estudiantes de máster en la UJA demuestran un alto nivel de éxito académico, lo que refuerza la apuesta estratégica por la formación de postgrado.

### **5.3. Análisis comparado de la tasa de transición de Grado a Máster**

La tasa de transición propia (estudiantes de la UJA que continúan un máster en la propia UJA) alcanzó el 60,38% en 2023. Este dato es extraordinariamente positivo. Supone un salto



cualitativo respecto al 43,1% de 2022 y supera con creces la meta del 40% fijada para 2025. Demuestra que la oferta de másteres de la UJA es cada vez más atractiva para sus propios egresados, un objetivo clave del plan estratégico.

#### 5.4. Conclusiones actualizadas

A nivel global, la UJA ha mejorado sus indicadores docentes y se posiciona de forma sólida en el contexto andaluz. Sin embargo, la gran dispersión entre titulaciones sigue siendo el principal problema. La principal debilidad no es la media, sino los valores extremadamente bajos de rendimiento en ciertas titulaciones de ingeniería.

La universidad ha logrado un éxito rotundo en fidelizar a sus egresados de grado, como demuestra la espectacular mejora en la tasa de transición a máster. Esto valida la estrategia de potenciar la oferta de postgrado.

Las memorias confirman que la UJA ha pasado de diagnosticar el problema a implementar acciones concretas. Se reportan actuaciones como la puesta en marcha de un Plan de Formación de Profesorado en metodologías docentes, el refuerzo de los Planes de Acción Tutorial y la revisión de normativas como la de Permanencia. El reto sigue siendo que estas acciones logren un impacto medible en las "bolsas de ineficiencia" más resistentes.

En definitiva, la actividad docente de la UJA ha mejorado sus promedios y ha consolidado sus puntos fuertes, pero los problemas estructurales de eficiencia en áreas concretas, especialmente en las ingenierías, persisten y exigen acciones estratégicas más contundentes y transformadoras.

### **6. EVOLUCIÓN DE LA INSERCCIÓN LABORAL DE LAS PERSONAS EGRESADAS**

Esta sección actualiza la evolución de la inserción laboral de los egresados de la UJA, utilizando los datos más recientes del Observatorio Argos de la Junta de Andalucía, correspondientes a la cohorte de egresados del curso 2020-2021 (medida un año después de su egreso).

La tendencia general para la Universidad de Jaén ha sido notablemente positiva, mejorando sus indicadores y superando la media del sistema andaluz. Según el último informe de Argos, la tasa de afiliación a la Seguridad Social de los egresados de la UJA se sitúa en el 69,7%, una cifra que está 3,5 puntos por encima de la media del Sistema Universitario Público de Andalucía (SUPA), que es del 66,2%.

Esto representa una mejora muy significativa respecto al diagnóstico original (donde la tasa de grado rondaba el 50%). La UJA ha pasado de estar "al mismo nivel que en el resto de las universidades andaluzas" a posicionarse de forma consistente por encima de la media regional.

La tendencia de que a mayor formación, mayor inserción, no solo se mantiene, sino que se acentúa. Existe una brecha entre master y grado. La tasa de inserción para los titulados de máster de la UJA alcanza un excelente 78,8%, casi 10 puntos por encima de la tasa general.



El análisis de la evolución comparada con el sistema andaluz muestra que la UJA ha logrado una ventaja competitiva. Mientras que en el diagnóstico de 2020 se celebraba haber alcanzado la media del SUPA, los datos actuales confirman que la UJA la ha superado y se ha consolidado en una posición de liderazgo relativo. Esto es especialmente meritorio dado que el entorno socioeconómico de la provincia sigue siendo menos dinámico que el de otras zonas de Andalucía, como se indicaba en el diagnóstico original.

La disparidad en la inserción laboral según la rama de conocimiento sigue siendo una realidad, aunque se observan mejoras generalizadas.

- Liderazgo de Ciencias de la Salud e Ingenierías: Tal como se apuntaba, estas dos ramas siguen ofreciendo las mayores tasas de empleabilidad.
- Ciencias de la Salud: Titulaciones como Enfermería y Fisioterapia continúan rozando el pleno empleo técnico. Se espera que la primera promoción del Grado en Medicina impulse aún más estos indicadores.
- Ingeniería y Arquitectura: El Grado en Ingeniería Informática sigue siendo garantía de inserción. Otras ingenierías, aunque con más dificultades, han mejorado sus tasas gracias a la recuperación económica post-pandemia.
- Mejora en Ciencias Sociales y Jurídicas: Esta rama, que aglutina a un gran número de estudiantes, ha mejorado significativamente sus tasas de inserción, superando las cifras del informe original gracias a la demanda en sectores como la consultoría, la gestión de empresas y el sector público.
- El Reto de Artes, Humanidades y Ciencias Experimentales: Siguen siendo las ramas con las tasas de inserción más modestas. No obstante, la especialización a través de másteres en estos campos (ej. gestión del patrimonio, biotecnología) ha demostrado ser una vía eficaz para mejorar la empleabilidad de sus egresados.

## Conclusiones actualizadas

- Fortaleza Consolidada: La UJA ha mejorado la empleabilidad de sus egresados de forma notable, pasando de una posición media a superar el promedio del sistema andaluz. La apuesta por másteres de alta especialización ha sido un factor clave en este éxito.
- Reducción de Diferencias como Objetivo: Si bien la posición general es fuerte, el reto estratégico es seguir trabajando para reducir las diferencias de empleabilidad entre las distintas ramas de conocimiento.
- Apuesta por la Formación Dual y las Competencias Transversales: La estrategia actual de la UJA, alineada con las directrices nacionales y europeas, se está centrando en implementar la mención de Formación Dual en las titulaciones y en reforzar la adquisición de competencias transversales (comunicación, trabajo en equipo, digitalización) para mejorar aún más la conexión con las necesidades del tejido empresarial.



## 7. EVOLUCIÓN DE LOS PRINCIPALES INDICADORES DE LA ACTIVIDAD INVESTIGADORA

El diagnóstico original de 2020 identificaba un reto clave para la UJA: la necesidad de dar un salto cualitativo para intensificar su perfil investigador. Las memorias de ejecución del Plan Estratégico para 2021, 2022 y 2023 permiten cuantificar la evolución y confirman que este ha sido el objetivo con el avance más espectacular, superando en 2022 las metas fijadas para 2025 y consolidando los resultados en 2023. Para un mayor detalle consultar dichas Memorias.

### 7.1. Evolución de la captación de fondos externos

El informe de 2020 señalaba una disonancia entre el número de solicitudes y la financiación obtenida. Los datos de las memorias demuestran un cambio radical en esta tendencia, con un crecimiento exponencial en la captación de fondos. Dos indicadores clave que han mejorado son los siguientes:

- **Financiación Competitiva por PDI:** El indicador "Media trienal de fondos de investigación nacionales y regionales captados por cada PDI doctor" muestra una evolución extraordinaria. Pasó de 2.567 € en el año base (2020) a 7.940 € en 2022, para estabilizarse en 5.081 € en 2023, superando ampliamente la meta de 4.500 € fijada para 2025. Esto indica un salto cualitativo en la capacidad de los investigadores para obtener proyectos de mayor envergadura.
- **Atracción de Talento Investigador:** La capacidad para atraer y retener talento se ha convertido en un pilar. Las memorias reflejan un éxito constante en la captación de contratos competitivos. Por ejemplo, en 2022 se captaron 15 contratos postdoctorales de convocatorias de prestigio (Ramón y Cajal, Beatriz Galindo, Marie Curie, etc.). En 2023, la tasa de "Contratos de Personal Investigador en Formación activos por PDI Doctor" alcanzó el 74,03%, duplicando con creces la tasa base del 28,9%.





La UJA ha logrado una mejora drástica y estructural en la captación de fondos (como se observa en la gráfica anterior). La estrategia se ha desplazado de la mera participación a la obtención de resultados tangibles, diversificando las fuentes de financiación y demostrando una mayor competitividad tanto a nivel nacional como internacional.

## 7.2. Evolución de la producción científica y desarrollo profesional

Como muestra de la evolución positiva tenemos los siguientes datos:

1. La tendencia positiva en la producción científica que se intuía en 2020 se ha consolidado con datos que confirman un mayor rendimiento y calidad. El número de publicaciones en revistas de alto impacto (SCI/SSCI) por PDI doctor se ha incrementado, alcanzando 1,59 publicaciones por PDI en 2023, superando la meta de 1,40 fijada para 2025.
2. El porcentaje de PDI con sexenio de investigación vivo ha mostrado una mejora constante, pasando del 72,48% en 2020 al 84,92% en 2023, superando la meta del 85% fijada para 2025. Este dato es un claro indicador de la consolidación de la cultura investigadora en la plantilla.
3. La internacionalización del doctorado ha sido un éxito. La "Tasa anual de tesis con mención internacional" alcanzó el 69,88% en 2022, prácticamente cumpliendo el objetivo de 2025 (70%).

## 7.3. Perfil investigador y participación en la captación de fondos

El diagnóstico original identificaba como la mayor debilidad la "fuga" de investigadores a proyectos externos. Las memorias reflejan las actuaciones concretas para revertir esta situación. Las memorias detallan la estrategia de fortalecimiento del ecosistema interno. Se destaca la transformación del CEA en Olivar y Aceite de Oliva en el Instituto Universitario de Investigación en Olivar y Aceites de Oliva (INUO) y la creación de nuevos institutos interuniversitarios como el de Biorrefinerías o el de Ingeniería de la Información. Estas estructuras, que aglutinan a cientos de investigadores, ofrecen un entorno competitivo para liderar proyectos desde la UJA.

Además, se ha fomentado la interdisciplinariedad. Las actuaciones reflejan un esfuerzo por crear masa crítica. La fusión de los CEA de "Ciencias de la Tierra" y "Energía y Medio Ambiente" es un ejemplo de cómo se ha buscado generar sinergias para abordar convocatorias más ambiciosas.

Aunque el problema no ha desaparecido, la estrategia está dando frutos. El espectacular aumento en la financiación captada (OE2.1) es la evidencia más clara de que un mayor número de investigadores está liderando proyectos desde la UJA.

Conclusión: La estrategia para combatir la "fuga" de talento ha sido correcta. En lugar de medidas restrictivas, se ha optado por crear un ecosistema investigador interno más atractivo



y competitivo, lo que ha permitido retener y potenciar el liderazgo de los grupos de investigación de la UJA.

### 7.3. Conclusiones

La transformación del perfil investigador de la UJA es una realidad respaldada por los datos de las memorias de ejecución. El avance en el Objetivo Estratégico 2 ha sido el más destacado de todo el Plan Estratégico. La investigación ha pasado de ser un reto a convertirse en una de las principales fortalezas y señas de identidad de la UJA, como demuestran los rankings y los indicadores de captación de fondos.

El nuevo reto es mantener este alto nivel de rendimiento. Esto implica consolidar las estructuras de investigación creadas, asegurar el relevo generacional en los grupos de investigación más potentes y seguir fomentando la participación en convocatorias europeas.

Además, el éxito de las áreas más potentes debe servir de modelo para elevar el perfil investigador de aquellas áreas de conocimiento que aún tienen un potencial por desarrollar, asegurando que la cultura de la investigación impregne a toda la universidad.

El diagnóstico inicial de la UJA no menciona este concepto, pero la CRUE define a la Ciencia Abierta como un nuevo paradigma en la investigación. La UJA debería incluir la adopción de los principios de la Ciencia Abierta como una línea estratégica, lo que la posicionaría como una institución moderna y alineada con las directrices europeas.

## 8. EVOLUCIÓN DE LOS PRINCIPALES INDICADORES DE TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO

El diagnóstico original de 2020 señalaba como un gran reto para la UJA el impulso de la transferencia de conocimiento. Las memorias de ejecución del PEUJA 21-25 (2021-2023) permiten realizar una comparativa directa con la situación de partida, mostrando una evolución con importantes luces y algunas sombras.

**Evolución de los Contratos con Entidades Externas:** Este indicador mide la colaboración directa con el entorno a través de contratos de investigación y asesoramiento (Art. 60 LOSU). Situación Actual (2023): El indicador "Ingresos medios en los últimos tres años por transferencia por PDI Doctor" se situó en 2.927 €. Aunque inferior al pico de 2022, se mantiene por encima de la base de 2.655 € de 2020, reflejando una consolidación en el valor de los contratos. Las Figuras 7.1 y 7.2 del informe de 2020 mostraban una caída en el número total de contratos, pero un aumento en los de I+D+i y una recuperación del importe global, que alcanzó los 1,8 millones de euros en 2019. La tendencia actual consolida esta estrategia: se prioriza el valor y el carácter investigador de los contratos sobre el volumen total. La Figura 7.3 mostraba una preocupante reducción del PDI participante en contratos de transferencia (del 32% al 22,2% entre 2015 y 2019). Aunque no hay un dato directamente comparable, las actuaciones reportadas en las memorias actuales, como los encuentros B2B con empresas, sugieren un enfoque más estratégico y cualitativo para implicar al personal investigador.

**Evolución de la Solicitud de Patentes y Licencias:** Esta sigue siendo una de las debilidades estructurales, tal como se apuntaba en el diagnóstico original. La situación actual (2023) indica que los "Ingresos anuales por patentes y licencias por cada 100 PDI Doctor" fueron de



solo 377 €. Las Figuras 7.4 y 7.5 ya evidenciaban esta debilidad, con un número de solicitudes de patentes bajo y unos ingresos por licencias casi testimoniales (menos de 8.000 € en 2019). La situación actual confirma que, pese a los esfuerzos, la cultura de la protección y explotación comercial de la propiedad industrial sigue sin estar asentada y los resultados económicos son aún muy modestos, lejos de la meta de 1.000 € por cada 100 PDI doctor.

**Evolución de la Financiación de I+D+i Colaborativa:** Este ámbito muestra una gran volatilidad, confirmando la percepción del diagnóstico original de que se trataba de "iniciativas aisladas y sin continuidad en el tiempo". En 2023 se obtuvieron solo 3 proyectos de este tipo, con unos ingresos asociados de 24.884 €. La Figura 7.6 mostraba un "importante déficit", con ingresos casi nulos en 2016 y 2017. El dato de 2023, aunque muy inferior al de 2022 (8 proyectos y más de 100.000 €), es mejor que la situación de partida. Sin embargo, la irregularidad de los resultados confirma el diagnóstico: la UJA tiene capacidad para desarrollar proyectos colaborativos de éxito, pero aún no ha logrado establecer un flujo constante y predecible.

**Evolución de las Estructuras de Colaboración (EBC y Cátedras):** Este es, sin duda, el área de mayor éxito y donde el cambio ha sido más radical respecto al diagnóstico inicial. El número de Empresas Basadas en el Conocimiento (EBC) y Spin-Off activas ha crecido de 16 a 18, y el de Cátedras Universidad-Empresa ha pasado de 7 a 15. La Figura 7.7 mostraba una "ralentización en la creación" de EBCs y una baja tasa de actividad. La tendencia actual es de crecimiento sostenido y consolidación, demostrando la buena salud del ecosistema emprendedor. El crecimiento en el número de Cátedras ha sido espectacular, superando la meta fijada para 2025. Esto representa la implantación de una nueva estrategia de éxito para forjar alianzas estables y a largo plazo con el tejido empresarial, que no era tan evidente en el informe de 2020.

## 8.1. Conclusiones

1. La UJA ha demostrado una gran capacidad para establecer alianzas estratégicas a largo plazo, como evidencian el éxito de las Cátedras Universidad-Empresa y la consolidación de sus EBCs/Spin-offs. Esta es ahora una de sus principales fortalezas en transferencia.
2. Persiste la debilidad en los mecanismos de transferencia más clásicos, como la explotación de patentes y la obtención de proyectos de I+D colaborativa de forma regular. La actividad en estos campos es volátil y no muestra una tendencia consolidada.
3. La estrategia futura debería centrarse en utilizar el éxito de las Cátedras como palanca para impulsar más proyectos de I+D colaborativa, creando un círculo virtuoso. Asimismo, es necesario reforzar los servicios de apoyo a la protección y comercialización de la propiedad industrial para convertir los resultados de investigación en licencias e ingresos recurrentes.

## 9. EVOLUCIÓN DE LOS PRINCIPALES INDICADORES DE INTERNACIONALIZACIÓN

La internacionalización, que ya era una fortaleza en el diagnóstico de 2020, se ha consolidado como el eje tractor de la estrategia de la UJA. La evolución ha estado marcada por dos



factores: el impacto coyuntural de la pandemia en la movilidad y, sobre todo, la consecución del proyecto de Universidad Europea NEOLAiA, que ha supuesto un cambio de paradigma.

### 9.1. Movilidad internacional

Tras una caída drástica durante la pandemia, los indicadores de movilidad se han recuperado parcialmente. El "Porcentaje de estudiantes en movilidad saliente" se situó en el 3,13% en 2023, y el de "movilidad entrante" en el 6,03%.

En el diagnóstico de 2020 se mostraba una tendencia creciente y un superávit de estudiantes entrantes sobre salientes. La pandemia rompió temporalmente esta tendencia, como reflejan las memorias de 2021 y 2022.

La recuperación actual confirma la fortaleza estructural de la UJA: sigue atrayendo a más estudiantes de los que envía (6,03% entrantes vs. 3,13% salientes). Sin embargo, las cifras de movilidad saliente aún no han recuperado los niveles prepandemia (3,8% en 2020), lo que explica que este siga siendo uno de los objetivos con peor grado de avance en las memorias de seguimiento del PEUJA.

### 9.2. Financiación de la internacionalización

La capacidad de captar fondos externos para la internacionalización ha crecido de forma espectacular. El indicador "Ingresos externos medios para cooperación académica internacional" pasó de 2,16 millones de euros en 2020 a 3,43 millones de euros en 2023.

El diagnóstico de 2020 ya destacaba una buena tasa de financiación externa (75%). La situación actual no solo consolida esta fortaleza, sino que la multiplica. La consecución de la financiación para el proyecto NEOLAiA (14,4 millones de euros para la alianza) ha sido el principal motor de este crecimiento, asegurando una base financiera sólida para las acciones de internacionalización de los próximos años.

### 9.3. Movilidad internacional del personal (PDI y PTGAS)

Este es uno de los ámbitos de mayor mejora. El "Porcentaje de PDI saliente en régimen de concurrencia competitiva" ha pasado del 1,54% en 2020 a un impresionante 13,34% en 2023. De igual modo, la movilidad de PTGAS saliente ha pasado de 0% a 4,05%.

La Figura 8.5 de 2020 mostraba una tendencia ascendente pero modesta. Los datos actuales reflejan un salto cualitativo, impulsado por las oportunidades de movilidad que ofrece la alianza NEOLAiA y otras acciones estratégicas. Se ha pasado de una movilidad testimonial a una actividad consolidada y financiada.



## 9.4. Internacionalización transversal

Este es el punto más débil de la evolución. El "Porcentaje de estudiantes que realizan formación en otro idioma" ha caído del 8,73% en 2020 al 2,69% en 2023. El número de titulaciones conjuntas internacionales se ha mantenido estable en 14, lejos de la meta de 20.

En el informe de 2020 se mostraba un crecimiento en dobles titulaciones y en la capacitación lingüística del PDI. Sin embargo, las memorias recientes reflejan un estancamiento o incluso retroceso en la internacionalización "en casa". Esto ha provocado que el Objetivo Estratégico 4 sea el que presenta un peor grado de ejecución global en el Plan Estratégico.

## 9.5. Atracción de talento internacional

Sigue siendo un caso de éxito rotundo. El "Porcentaje de estudiantado regular extranjero" ha pasado del 12,5% en 2020 al 15,4% en 2023, cumpliendo y superando la meta fijada para 2025. Los datos actuales confirman que esta política impulsada con el "Programa de Atracción de Talento" se ha consolidado como una herramienta estratégica fundamental para la UJA, permitiéndole no solo atraer estudiantes de alto rendimiento, sino también mitigar el impacto del descenso demográfico provincial.

## 9.6. Conclusiones

La principal conclusión del diagnóstico de 2020 era la oportunidad que representaba la propuesta de universidad europea NEOLAIa. La actualización más relevante es que este proyecto se ha hecho realidad y la UJA es la universidad coordinadora. Presentamos un pequeño DAFO elaborado para destacar la oportunidad que supone este proyecto:

- **Fortaleza Clave:** Liderazgo y coordinación de una alianza universitaria europea financiada.
- **Oportunidad Principal:** Utilizar NEOLAIa como plataforma para transformar la docencia (microcredenciales, movilidad integrada), la investigación (proyectos en consorcio) y la gestión.
- **Debilidad a Corregir:** La internacionalización transversal ("en casa") no avanza al ritmo esperado. Es el principal reto interno a resolver. La UJA debe aprovechar NEOLAIa para crear titulaciones conjuntas internacionales.
- **Amenaza Persistente:** La competencia de otros sistemas universitarios y los posibles cambios geopolíticos que afecten a la movilidad estudiantil.

En resumen, la internacionalización ha pasado de ser una función de apoyo a situarse en el núcleo de la estrategia de la UJA. El liderazgo en NEOLAIa proporciona una oportunidad única para una transformación profunda, aunque sigue existiendo el reto de hacer que esta internacionalización permee de forma efectiva en la docencia y la experiencia diaria de toda la comunidad universitaria.



## **10. CONTRIBUCIÓN DE LA ACTIVIDAD DE LA UJA A LOS OBJETIVOS DEL DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)**

El diagnóstico original de 2020 ya identificaba el compromiso social y con los ODS como una fortaleza y seña de identidad de la UJA. La evolución en los años 2021-2023, documentada en las memorias de ejecución del Plan Estratégico, no solo confirma esta fortaleza, sino que la eleva a una posición de liderazgo demostrable y reconocido internacionalmente.

Al respecto del posicionamiento en rankings de sostenibilidad, el diagnóstico de 2020 se basaba en la primera participación de la UJA en el THE Impact Rankings, donde obtuvo una destacada 51ª posición mundial. La evolución ha sido excelente. Actualmente, la UJA se ha consolidado en la élite mundial de este ranking, situándose en la franja 101-200 a nivel mundial entre casi 2.000 universidades.

La UJA mantiene su liderazgo en España, destacando de forma consistente en varios ODS. En la edición de 2023, fue la 1ª universidad de España en ODS 7 (Energía asequible y no contaminante) y ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico). En 2024, ha vuelto a destacar como la 1ª de España en ODS 10 (Reducción de las desigualdades) y la 2ª en ODS 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas).

Por tanto, la UJA ha pasado de ser una participante destacada a una referente consolidada y líder en el sistema universitario español en su contribución a los ODS, validando externamente el éxito de su estrategia.

Las memorias de ejecución del PEUJA permiten cuantificar en más detalle el progreso en las políticas de compromiso social que se mencionaban en el diagnóstico original. Así, en Sostenibilidad Ambiental relativa a los ODS 7, 11, 12, 13, cabe destacar que:

- **Energías Renovables:** Se ha producido un salto cualitativo. El indicador "Porcentaje de energía eléctrica consumida procedente de fuentes renovables" ha pasado del 1,18% en 2020 a un impresionante 21% en 2023, muy cerca de la meta del 25% para 2025. Esto se debe a la instalación masiva de paneles fotovoltaicos en los campus.
- **Huella de Carbono:** Las "Emisiones anuales de CO2 por usuario" se han reducido drásticamente, superando el objetivo fijado para 2025. En 2023, el indicador inverso (que mide la reducción) alcanzó un 85,44%, por encima de la meta del 80%.

Se destaca la aprobación y ejecución del Plan Director de Ahorro y Eficiencia Energética y del Plan de Sostenibilidad Ambiental y la instalación de decenas de puntos de recarga para vehículos eléctricos.

En materia de Inclusión e Igualdad (ODS 5, 10):

**Igualdad de Género:** Aunque el porcentaje de mujeres en las categorías más altas de PDI y PTGAS ha tenido fluctuaciones, se refleja un compromiso institucional firme con la aprobación de un nuevo Protocolo para la prevención y actuación frente al acoso y la inclusión de la perspectiva de género en las normativas de la Escuela de Doctorado y los másteres.



- **Inclusión y Diversidad:** Se ha consolidado y fortalecido el programa Hypatia para la atención a estudiantado de altas capacidades y se ha continuado con el apoyo al programa UniverDI para personas con discapacidad intelectual.

En Formación y Compromiso Social (ODS 4, 16, 17):

- **Éxito en Formación:** El "Porcentaje de estudiantes oficiales que participan en actividades de formación o educación para el desarrollo y voluntariado" ha sido el indicador de mayor éxito de todo el Plan Estratégico. Pasó del 1,19% en 2020 al 10,16% en 2023, superando ampliamente la meta del 6% para 2025. Esto se debe en gran parte a la excelente acogida del Diploma de Extensión Universitaria en ODS.
- **Ayudas y Cooperación:** Se han mantenido y fortalecido todos los programas de becas y ayudas sociales. Además, se ha aprobado un Plan Director de Cooperación al Desarrollo y Voluntariado para estructurar y potenciar estas actividades.

## 10.6. Conclusiones

A partir de la posición de liderazgo actual, la UJA debería plantearse nuevas metas más ambiciosas:

1. En formación, el siguiente paso sería integrar las competencias en sostenibilidad de forma transversal en los planes de estudio de los grados y másteres oficiales. La experiencia piloto de 2022 en dos centros debe extenderse a toda la universidad, convirtiendo la formación en ODS en una seña de identidad del egresado UJA.
2. Convertir los campus en "laboratorios vivos". Se pueden lanzar convocatorias de Trabajos Fin de Grado y Máster (TFG/TFM) orientados a resolver retos reales de sostenibilidad de la propia UJA (gestión de residuos, eficiencia energética de un edificio, monitorización de la biodiversidad del campus). Esto conecta docencia, investigación y compromiso institucional de una forma práctica y visible.
3. Liderazgo en Sostenibilidad dentro de NEOLAiA: Posicionar la experiencia de la UJA en ODS como un activo estratégico clave dentro de la alianza de universidades europeas NEOLAiA.
4. Avanzar en la visibilización de la Memoria Anual de Sostenibilidad/Responsabilidad Social. Esto reforzaría la transparencia y comunicaría de forma efectiva el valor diferencial de la UJA como universidad socialmente responsable.

## 11. LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL COMO CAMBIO DE CULTURA

El diagnóstico de 2020 definía la transformación digital como una necesidad ineludible y un cambio cultural, articulado en torno a cinco ejes estratégicos. El avance global del Objetivo Estratégico 5 (Transformación Digital) ha sido constante, alcanzando un 34,13% de ejecución en 2023 respecto a las metas de 2025. No obstante, el continuo cambio de la tecnología hace



que, aunque muchos de los indicadores planteados inicialmente se han mejorado con solvencia; sin embargo, la tecnología avanza más rápido.

### 1. Personalización (Mejora de la Experiencia de Usuario)

El objetivo inicial era mejorar la experiencia de usuario con acceso 24/7 y capacitación digital. Se ha avanzado significativamente en este eje. La UJA App se ha consolidado como el principal canal de interacción, incorporando funcionalidades como la tarjeta virtual Alumni y el control de acceso. La satisfacción del estudiantado con la experiencia digital que ofrece la UJA es un caso de éxito rotundo: el indicador alcanzó una valoración de 4,6 sobre 5 en 2023, superando la meta de 4,0 fijada para 2025.

Un pilar fundamental de la transformación ha sido impulsado por el Programa UNIDIGITAL, financiado por el Ministerio de Universidades con fondos NextGenerationEU. En este marco, la UJA ha participado en proyectos la administración electrónica y la automatización de procesos.

### 2. Eficiencia (Simplificación y Automatización de Procesos)

Se buscaba una universidad sin papel, con procesos simplificados y automatizados. El "Porcentaje de desarrollo del proyecto de administración electrónica" ha avanzado de forma constante, pasando del 15% en 2020 al 45% en 2023. Se ha licitado e implantado una nueva plataforma de Administración Electrónica y se ha sustituido la antigua plataforma de docencia virtual (Ilias) por PLATEA (Moodle), mucho más moderna y funcional, acompañada de un intenso plan de formación para el PDI.

### 3. Infraestructura (Hacia un Smart Campus)

La visión era avanzar hacia un "Smart Campus" con gestión inteligente de recursos. Se han realizado inversiones clave en la infraestructura base. Las memorias destacan la renovación completa del equipamiento del núcleo central de la red en ambos campus y la modernización de los sistemas audiovisuales en aulas y salones de actos. Además, se ha puesto en marcha un proyecto piloto de IoT (Internet de las Cosas) para la monitorización de sensores de temperatura y CO2, sentando las bases para una gestión inteligente de los edificios.

### 4. Información (Gobierno del Dato)

El objetivo prioritario marcado era la puesta en marcha del Sistema de Información Institucional (SIUJA) para la toma de decisiones basada en datos. La memoria indica que el "Porcentaje de áreas temáticas incorporadas al SIUJA" ha progresado, alcanzando el 34% en 2022, aunque solo indica el número de áreas iniciadas y no las finalizadas, que son el 0%. El avance está siendo mucho más lento de lo deseado por su complejidad, pero se pretende que sea la herramienta para la creación de los cuadros de mando que permiten el seguimiento del Plan Estratégico.

### 5. Sociedad (Visibilidad y Alianzas Digitales)

Se pretendía usar la digitalización para aumentar la visibilidad y las alianzas. El impacto ha sido muy notable. El número de lecturas en la plataforma de divulgación "The Conversation"



ha pasado de 360.415 en 2020 a más de 3 millones en 2023, superando espectacularmente la meta del millón. La presencia en redes sociales también se ha fortalecido, y se ha avanzado en la incorporación de servicios al catálogo TIC de la CRUE, alcanzando un 80,12% de integración en 2023.

### 11.1. Conclusiones e ideas de futuro

A continuación se describen:

- La UJA debe aspirar a una ola de transformación digital más avanzada. Utilizar la inteligencia artificial y el análisis de datos del SIUJA para crear experiencias de aprendizaje adaptativas. Esto podría incluir sistemas de recomendación de asignaturas optativas, alertas tempranas de riesgo de abandono basadas en el comportamiento del estudiante en PLATEA, o itinerarios de formación complementaria personalizados.
- Automatización Inteligente de Procesos (RPA): Avanzar más allá en la administración electrónica. Se puede continuar con la implementación de la Automatización Robótica de Procesos (RPA) para automatizar tareas administrativas repetitivas en servicios como Gestión Académica o Recursos Humanos, liberando al personal para que se dedique a funciones de mayor valor añadido.
- Creación de un Gemelo Digital (Digital Twin) del Campus: Como evolución del "Smart Campus", se puede desarrollar un gemelo digital. Este modelo virtual de los campus, alimentado en tiempo real por los sensores IoT, permitiría simular y optimizar el consumo energético, la gestión de espacios, los flujos de personas y la seguridad de una forma mucho más eficiente.
- Microcredenciales en Competencias Digitales Avanzadas (certificaciones cortas y flexibles) en competencias avanzadas y de alta demanda (IA generativa, Big Data, Ciberseguridad) tanto para estudiantes como para el PDI y el PTGAS, alineando la capacitación interna con las fronteras del conocimiento.
- Se debe de trabajar activamente en la adaptación de la UJA al Esquema Nacional de Seguridad (ENS) y a la Ley de Protección de Datos Personales. Se ha diseñado un plan operativo de seguridad que incluye acciones concretas como el control de cuentas de usuario y la obligatoriedad de cambio de contraseña, sentando las bases de una cultura de la ciberseguridad en la institución.

## **12. GRANDES RETOS ESTRATÉGICOS A LOS QUE SE ENFRENTA LA UJA**

El diagnóstico de 2020 identificó diez grandes retos que definían el futuro de la Universidad de Jaén. Cinco años después, y tras la ejecución de gran parte del Plan Estratégico, la UJA ha demostrado una capacidad de transformación excepcional, superando muchas de las metas previstas y alcanzando un nuevo estatus en el sistema universitario español. Sin embargo, los retos fundamentales no solo persisten, sino que han evolucionado, volviéndose más complejos y exigiendo un nivel de ambición y agilidad aún mayor.



Los desafíos actuales ya no son los de una universidad que busca su sitio, sino los de una institución que, habiendo alcanzado una posición de liderazgo en áreas clave, debe ahora consolidar ese estatus, asegurar su sostenibilidad a largo plazo y competir en un escenario global. A continuación, se presentan los grandes retos estratégicos de la UJA, reformulados para el horizonte 2025-2030.

### Reto 1: Afrontar el problema demográfico

El reto más grave y urgente. El diagnóstico original ya alertaba de la coincidencia de dos tendencias negativas: la caída de la natalidad en la provincia (la más acusada de Andalucía) y la jubilación masiva de la plantilla (PDI y PTGAS) en la década de 2030. Hoy, esta amenaza es una certeza estadística. El desafío es doble:

- **Sostenibilidad del Alumnado:** La UJA debe consolidar su transformación de una universidad de proximidad a una universidad de destino, capaz de atraer sistemáticamente a estudiantes de alto rendimiento de todo el territorio nacional e internacional para compensar la inevitable caída del alumnado local. El éxito del Grado en Medicina debe ser el modelo, no la excepción.
- **Sostenibilidad del Talento Interno:** Se debe ejecutar un Plan de Relevamiento Generacional ambicioso y estratégico, que no se limite a reponer jubilaciones, sino que aproveche la oportunidad para redefinir la plantilla, incorporando perfiles adaptados a las nuevas necesidades (IA, ciencia de datos, gestión de proyectos europeos) y rejuveneciendo las áreas más envejecidas.

### Reto 2: Garantizar la Sostenibilidad Financiera en un nuevo marco normativo

La UJA se enfrenta a una "tormenta perfecta" financiera: la obligación de estabilizar a su personal temporal por la LOSU (con el consiguiente aumento de la masa salarial) coincide con la amenaza de una reducción de la financiación pública si desciende el número de estudiantes de grado. El reto es diversificar las fuentes de ingresos para reducir la dependencia de la financiación básica. Esto implica potenciar la captación de fondos de investigación europeos, aumentar los ingresos por transferencia y cátedras, y desarrollar una oferta competitiva de formación a lo largo de la vida que genere recursos propios.

La UJA debe reclamar que la financiación pública universitaria alcance el objetivo del 1% del PIB, como es obligatorio según se establece en la LOSU. Además, exigir planes plurianuales de financiación que proporcionen la estabilidad necesaria para la planificación estratégica a medio y largo plazo.

### Reto 3: Transformar la oferta académica

El objetivo ya no es solo "adaptar" la oferta, sino transformarla. Persiste la debilidad en las ingenierías tradicionales y la saturación en algunas áreas de ciencias sociales. El reto es diseñar un portafolio académico flexible, modular e internacionalizado, que incorpore:

- **Micro-credenciales y Formación Dual:** Desarrollar itinerarios flexibles y certificaciones cortas de alta demanda laboral.



- Internacionalización Real: Aprovechar la alianza NEOLAIa para crear titulaciones conjuntas, programas de movilidad integrada (embedded mobility) y una oferta de asignaturas en inglés que sea transversal y atractiva.
- Crear mecanismos ágiles para lanzar y cerrar titulaciones en función de la demanda, superando las rigideces burocráticas. Esta tarea conlleva una dificultad adicional pues las titulaciones oficiales son aprobadas por organismos externos a la universidad.

#### Reto 4: Integrar la revolución de la Inteligencia Artificial

Este reto es nuevo aparecido tras la aprobación del Plan. La IA generativa está transformando la educación superior. El desafío para la UJA es triple: En el ámbito docente de integración de la IA como una herramienta para personalizar el aprendizaje y desarrollar nuevas competencias en el estudiantado; en la investigación acelerando el descubrimiento en sus áreas estratégicas y en la gestión, implementando soluciones de IA para automatizar procesos y mejorar la toma de decisiones basada en datos (gobierno del dato).

#### Reto 5: Ganar la batalla global por el talento

La UJA debe posicionarse como un polo de atracción de talento a tres niveles: Competir en la captación de los mejores expedientes de estudiantes nacionales e internacionales. Atraer y retener a líderes científicos capaces de dirigir en un futuro los institutos de investigación y captar grandes proyectos. E incorporar perfiles de alta cualificación y especialización en el ámbito de la gestión que son escasos y muy demandados. Esto requiere no solo una oferta atractiva, sino también una marca potente y unos procesos de acogida y desarrollo profesional excelentes.

#### Reto 6: Capitalizar el liderazgo europeo (NEOLAIa)

La UJA ha logrado lo más difícil: coordinar y obtener financiación para una alianza de universidades europeas. El reto ahora es capitalizar ese liderazgo. Esto significa traducir el marco de NEOLAIa en beneficios tangibles para toda la comunidad universitaria: movilidad real para estudiantes y personal, proyectos de investigación conjuntos, innovación docente compartida y una mayor visibilidad internacional. El riesgo es que la alianza quede en un proyecto de gestión sin permear en la cultura de la institución.

#### Reto 7: Consolidar un ecosistema de investigación de élite

Se ha avanzado enormemente en la creación de Institutos de Investigación. El reto es ahora consolidarlos como centros de excelencia autosuficientes, con una gobernanza sólida, capacidad para atraer financiación de forma autónoma y un fuerte vínculo con los programas de doctorado. Hay que pasar de "crear institutos" a "gestionar un ecosistema de investigación" que compita al más alto nivel.

#### Reto 8: Fomentar una cultura de agilidad y corresponsabilidad

El diagnóstico original señalaba la "resistencia al cambio" y la "excesiva burocratización" como debilidades. A pesar de los avances, este sigue siendo el reto cultural de fondo. Para afrontar con éxito todos los desafíos anteriores, la UJA necesita una gobernanza más ágil,



Universidad  
de Jaén

Vicerrectorado de Estrategia  
y Universidad Digital

con procesos simplificados y una cultura de corresponsabilidad donde toda la comunidad universitaria se sienta partícipe y motor del cambio estratégico.