

III Plan Estratégico de la Universidad de Jaén



Universidad de Jaén

Título	III Plan Estratégico de Universidad de Jaén PEUJA3-25 <i>Transformando el presente para liderar el futuro</i>
Coordinación	<i>Vicerrectorado de estrategia y gestión del cambio</i>
Aprobación	<i>Consejo de Gobierno de la Universidad de Jaén en su sesión ordinaria nº 22 de 16 de diciembre de 2020</i>



Índice

PRESENTACIÓN	3
1. INTRODUCCIÓN	5
2. PROCESO DE ELABORACIÓN DEL III PLAN ESTRATÉGICO DE LA UJA	7
<i>FASE PRELIMINAR</i>	7
<i>FASE DE DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO</i>	8
<i>FASE DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA</i>	8
<i>FASE DE VALIDACIÓN</i>	9
3. ESTRUCTURA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA UJA	10
4. MISIÓN	13
5. VISIÓN	14
6. VALORES	16
7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	18
7.1. <i>OE1. IMPLEMENTAR UN MODELO DE ENSEÑANZA FLEXIBLE Y ADAPTADO A LAS NECESIDADES DE LA SOCIEDAD QUE LIGUE FORMACIÓN INTEGRAL Y EMPLEABILIDAD</i>	21
7.2. <i>OE2. INTENSIFICAR EL PERFIL INVESTIGADOR DE LA UNIVERSIDAD</i>	25
7.3. <i>OE3. IMPULSAR LA TRANSFORMACIÓN SOCIOECONÓMICA Y CULTURAL DE LA PROVINCIA DE JAÉN A TRAVÉS DE LA GENERACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO</i>	28
7.4. <i>OE4. INTERNACIONALIZAR TRANSVERSALMENTE TODA LA ACTIVIDAD UNIVERSITARIA</i>	32
7.5. <i>OE5. IMPULSAR LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA UNIVERSIDAD</i>	35
7.6. <i>OE6. REFORZAR EL COMPROMISO SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD IMPLANTANDO LOS ODS EN TODOS LOS NIVELES DE ACTIVIDAD DE LA UNIVERSIDAD</i>	38
7.7. <i>OE7. ENFATIZAR LA CORRESPONSABILIDAD EN LA GOBERNANZA ESTRATÉGICA ASENTADA EN LA EFICACIA, LA EFICIENCIA Y EN LA CREACIÓN DE VALOR PARA NUESTROS GRUPOS DE INTERÉS</i>	41
ANEXO I. INDICADORES CLAVE DE RESULTADOS	45

Presentación



Juan Gómez Ortega
Rector

La evolución de la Universidad de Jaén en su joven historia viene guiada por la planificación y dirección estratégica, modelo de gobierno que adoptó apenas transcurridos diez años desde su creación, en 2003, colocándose a la vanguardia de Andalucía y entre las primeras universidades españolas en implantarlo. Desde ese momento, la actividad de la Universidad de Jaén ha venido guiada por objetivos institucionales, compartidos y coherentes que han permitido un crecimiento sostenido y sostenible, alcanzando una reputación, resultados e impacto en el territorio que hubieran sido imposibles sin esta estrategia de gobierno.

El II Plan Estratégico de la Universidad de Jaén (Horizonte 2020) termina su ciclo de planificación estratégica con unos resultados excelentes. Asentado en el principio de mejora continua que guía nuestra universidad desde sus inicios, culmina su papel como guía de la actividad institucional con un presupuesto alineado con los objetivos estratégicos institucionales, y con una universidad cargada de fortalezas para afrontar los nuevos retos que serán ineludibles en el próximo quinquenio.

El III Plan Estratégico de la Universidad de Jaén (PEUJA3-25) nace a partir de un diagnóstico del entorno universitario y de nuestra universidad en el momento actual, dejando al descubierto las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que nuestra institución necesita combinar para continuar siendo una universidad sostenible y relevante en los sistemas universitarios andaluz y español, y cumplir así con el papel impulsor en el desarrollo del territorio que se le asigna en su ley de creación. El PEUJA3-25 se plantea con el objetivo de servir de guía para afrontar esos retos y lo hace dando una vuelta de tuerca más en el sistema de dirección estratégica de la Universidad de Jaén que facilite una transformación de nuestra universidad como requiere el futuro, poniendo el foco en un número reducido de objetivos ambiciosos, pero viables, que orientarán la actividad de los distintos niveles organizativos de nuestra universidad en el próximo quinquenio.

Para ello, el PEUJA3-25 establece un sistema de dirección estratégica integrado por tres niveles: estratégico, táctico y operativo. En el primer nivel, el nivel estratégico, se sitúa el propio PEUJA3-25, planteando de manera sincrética las grandes líneas que determinarán la dirección de la



Universidad de Jaén en el próximo quinquenio. Con sus 7 objetivos y 21 prioridades estratégicas, el PEUJA3-25, se convierte así en un horizonte claro y asumible para todos los miembros de la comunidad universitaria. El despliegue de estos objetivos y prioridades se realizará en el segundo nivel, el nivel táctico, en el que se desarrollarán planes directores sectoriales o de retos que serán la herramienta de gobierno fundamental para alcanzar las prioridades y objetivos estratégicos. Finalmente, en el último nivel, el nivel operativo, se recogen los planes operativos anuales o bienales en los que se desarrollan los planes directores, facilitando así, con una dirección estratégica encadenada, el que toda la actividad universitaria se encamine a la consecución de los objetivos compartidos que se establecen en el PEUJA3-25.

La duración del PEUJA3-25 se establece en 5 años (2021-2025), con seguimiento anual a través del Cuadro de Mando Institucional y revisión bienal. El seguimiento y las propuestas de revisión serán llevada a cabo por el Comité Director del Plan Estratégico, informando anualmente a la comunidad universitaria con el doble objetivo de transparencia en la gestión y realimentación sobre el impacto de su actividad en la consecución de los objetivos estratégicos compartidos.

Como Rector de la Universidad de Jaén, y como miembro de la comunidad universitaria, me atrevo a definir este plan estratégico como ilusionante; su propio lema, transformando el presente para liderar el futuro, que cual palíndromo podría leerse a la inversa con el mismo efecto, liderando el presente para transformar el futuro, es una apuesta por renovar la ilusión de la comunidad universitaria y su conciencia del papel fundamental que juega la universidad pública en general, y particularmente la Universidad de Jaén, en el desarrollo global de la sociedad a través de la transformación e impulso del territorio, asegurando una Andalucía vertebrada, responsable y solida en el conjunto de España y de Europa. Sé que este es un objetivo que comparte toda la comunidad universitaria y estoy seguro de que el PEUJA3-25 será una herramienta útil e ilusionante para conseguirlo.

Finalmente, quiero agradecer la participación y aportaciones de los miembros de los distintos sectores de la comunidad universitaria y de la sociedad giennense que enriquecieron el borrador de este Plan Estratégico durante el proceso de participación, así como el trabajo de construcción del plan desarrollado por el Comité Director del Plan Estratégico, el Servicio de planificación y evaluación, y el Vicerrectorado de estrategia y gestión del cambio.

[\[Volver al inicio\]](#)



1. Introducción

El III Plan estratégico de la Universidad de Jaén (2021-2025) (PEUJA3-25) se presenta como la herramienta fundamental para afrontar los retos a los que se enfrenta la UJA en el próximo quinquenio y para sentar las bases que le permitan mantener su relevancia en el sistema universitario andaluz, español y mundial y, de este modo, fomentar, a través de su influencia, el desarrollo de la provincia de Jaén y de todos sus habitantes. Su lema es:

Transformando el presente para liderar el futuro

Este plan se estructura en 7 objetivos estratégicos conformados a partir de la interrelación entre los principales retos a los que ha de enfrentarse la Universidad de Jaén en los próximos años con las fortalezas que tiene para afrontarlos. A partir de ahí, los 7 objetivos definen un total de 21 prioridades estratégicas que, a su vez, se despliegan en un conjunto de líneas de actuación principales que permitan llevarla a la práctica. En esencia, **las bases principales** sobre las que se asienta la configuración de este nuevo Plan Estratégico de la Universidad de Jaén 2021-2025 son las siguientes:

- **Alineamiento de los niveles estratégico, táctico, operativo y presupuestario.** Despliegue de los objetivos del plan estratégico en **planes directores sectoriales plurianuales** (relacionados con la investigación, la transferencia del conocimiento, la empleabilidad y el emprendimiento, las enseñanzas, la innovación docente, la igualdad, la transformación digital, etc.), en una **organización de la dirección estratégica por capas** que facilite el seguimiento y **fomente la corresponsabilidad** de todos los miembros de la comunidad universitaria. Despliegue de los objetivos de los planes directores, a su vez, en **planes operativos** anuales con los que se alinea el presupuesto de la Universidad.
- Aplicación transversal de la filosofía de **trabajo por objetivos** y realimentación constante (**resultados**).
- **Gobierno a partir del dato**; seguimiento de los objetivos estratégicos a partir del **cuadro de mando institucional** que se alimenta a su vez de los indicadores esenciales que se utilizan en el seguimiento de los planes directores sectoriales, avanzando en un **sistema integrado de información institucional** que optimice la **toma de decisiones**.
- Análisis y realimentación constante de la evolución de nuestras debilidades y fortalezas y de las amenazas y oportunidades que se generan en el entorno, con una **filosofía de mejora continua y de flexibilidad** para adaptarse a las nuevas circunstancias que surjan en el entorno.
- **Singularidad y atención a las necesidades del entorno** en corresponsabilidad con el Plan estratégico provincial. La UJA se creó con el objetivo de ser motor de desarrollo de



la provincia de Jaén y, con ese objetivo en mente, la planificación estratégica toma en cuenta las singularidades del territorio, **adaptando las soluciones estratégicas a estas singularidades** y desarrollando programas originales y puntos de encuentros bidireccionales, como la **Fundación Universidad de Jaén-Empresa**, donde se detectan las necesidades de formación y de innovación del entorno empresarial y se dan a conocer las oportunidades de formación, investigación e **innovación** adaptada a estas necesidades.

- El uso de **sistemas de gestión institucional normalizados e integrados** tomando modelos de referencia estandarizados y de éxito contrastado y sometidos a la evaluación externa. Desde el sistema de gestión institucional, que sigue el modelo EFQM de excelencia en la gestión (y en el que la UJA mantiene la calificación máxima de **EFQM+500**), se derivan el **Sistema Integrado de Garantía de Calidad de Servicios y Unidades** (certificado por **AENOR ISO 2015/9001**), los sistemas de garantía de calidad de Centros y titulaciones (la UJA cuenta ya con más de 1/3 de sus Centros con **Acreditación Institucional** y tiene como uno de sus objetivos prioritarios alcanzar el 100% de sus Centros acreditados en 2023), alcanzar la **acreditación internacional EURO-INF y EUR-ACE** en todos sus títulos en el ámbito de la ingeniería en este año 2020, o la implementación de las **Estrategias de recursos humanos para investigadores (HRS4R)** dentro de la iniciativa de Derechos de **Euraxess**, de la Comisión Europea.
- La **gestión por proyectos**. Un cambio de cultura en la que **las ideas se transforman en proyectos innovadores adelantándose a la disponibilidad de financiación**, de manera que la estrategia de la UJA se refleje en proyectos concretos e innovadores que marquen la dirección y las prioridades en su desarrollo en función de la disponibilidad de financiación, disponibilidad que se persigue activamente desde todos los niveles de gobierno de la institución.
- La **transparencia y la rendición de cuentas** como elementos identitarios que permitan a la sociedad conocer y comprobar el uso que se realiza de la financiación que proporciona y las actividades y proyectos en los que se emplea, así como los resultados que se logran por la institución.

[\[Volver al inicio\]](#)



2. Proceso de elaboración del III Plan estratégico de la UJA

El proceso de elaboración del III Plan estratégico de la Universidad de Jaén (PEUJA3-25) contempla cuatro fases de preparación que se desarrollan a lo largo del año 2020.

Fase preliminar

Durante la fase preliminar se definen los aspectos básicos tales como, las estructuras asociadas al proceso de elaboración del plan estratégico, se determina la duración del Plan Estratégico, las áreas clave en las que desarrollar las fases de análisis y formulación estratégicas, la identificación de las fuentes de datos e información y la definición del plan de comunicación asociado al proceso de formulación y validación del Plan Estratégico.

Estructuras asociadas al proceso de elaboración del PEUJA3-25:

- **Consejo de Dirección.** Encargado de las fases preliminar y de análisis estratégico, coordinados por el *Vicerrector de estrategia y gestión del cambio* e incorporando al equipo amplio en la valoración del análisis estratégico.
- **Comité Director del Plan Estratégico.** Comisión delegada del Consejo de Gobierno en materia de Planificación Estratégica y encargada de la fase de formulación estratégica.
- **Comité Técnico del Plan Estratégico.** Integrado por el Director del Secretariado de Planificación Estratégica y Mejora Continua que actuará como coordinador y el personal del Servicio de Planificación y Evaluación. Este comité asesora y asiste técnicamente al Consejo de Dirección y al Comité Director.

La **duración** del PEUJA3-25 se establece en **5 años (2021-2025)**, con seguimiento anual a través del Cuadro de Mando Institucional y revisión bienal. Las áreas clave quedan definidas como las misiones universitarias, con especial foco en el ámbito de la docencia, la investigación y la transferencia del conocimiento, y en las áreas transversales de personal, responsabilidad social y orientación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, internacionalización y transformación digital.

Como **fuentes documentales** se utilizan principalmente los datos internos a partir del sistema de información institucional en ciernes que permiten ver la evolución de la universidad durante la aplicación del II Plan estratégico; para los datos comparados se utiliza el Sistema Integrado de Información Universitaria (SIIU), el Distrito Único Andaluz (DUA) y distintos informes autonómicos y nacionales sobre la evolución de distintos indicadores de la actividad universitaria. Asimismo, se utilizan los rankings universitarios nacionales e internacionales de mayor prestigio como fuentes de información comparada. Las fuentes de información aparecen recogidas en notas al pie en la descripción del análisis estratégico.



El **Plan de comunicación** asociado al proceso de formulación y validación del PEUJA3-25, se plantea en cascada y en dos fases. En la fase de formulación se facilita información sobre los avances realizados por el Comité director del Plan estratégico a toda la comunidad universitaria a través del Diario digital. En la fase de validación se implicó secuencialmente al equipo de dirección amplio, a los equipos de dirección de Facultades y Escuelas, a las direcciones de Departamento, Consejo de estudiantes, órganos de representación del Personal de administración y servicios (PAS) y del Personal docente e investigador (PDI), Consejo social, a la comunidad universitaria, al Consejo Económico y Social de la provincia de Jaén y a la Fundación Universidad de Jaén-Empresa. En la fase de validación se abrió un [portal web](#) como principal método para recabar realimentación sobre la conformación del plan. Esta fase se desarrolló a lo largo de los meses de octubre y noviembre de 2020. En la fase de presentación del PEUJA3-25, se repetirán las reuniones con una presentación del PEUJA3-25 y del sistema de dirección estratégica integrado de la Universidad de Jaén con el objetivo de que, además de la participación en la confección del plan, la comunidad universitaria lo conozca y lo comparta.

Fase de diagnóstico estratégico

Esta fase se realizó por el Consejo de dirección, coordinado por el Vicerrector de estrategia y gestión del cambio y asesorado por el Comité técnico del plan estratégico. El objetivo de esta fase fue la realización del **diagnóstico estratégico (Análisis DAFO)** que identifica las fortalezas y debilidades de la Universidad (Análisis interno), así como amenazas y oportunidades del entorno (Análisis externo). Este análisis incluye una comparación con otras Universidades del entorno en materia de calidad, eficiencia, eficacia, satisfacción de los clientes/usuarios y la valoración de la imagen de la universidad.

Se utilizó una **metodología deductiva a partir del análisis y contraste de hipótesis**, seleccionando inicialmente aquellos elementos clave donde los resultados recogidos en distintos informes de gestión (memorias de Seguimiento del II Plan estratégico, Cuadro de mando institucional, memorias EFQM, etc.) sugieren que se pueden encontrar las fortalezas y debilidades de la Universidad de Jaén, realizando un análisis en profundidad de estos ámbitos tomando como referencia indicadores de eficiencia y aceptando o descartando las hipótesis de partida a partir de los resultados de estos indicadores.

El resultado de la matriz DAFO se revisó y validó por el equipo amplio y el Comité Director del Plan estratégico, permitiendo una redefinición de la **Misión, Visión y Valores** de la universidad, así como la identificación de los factores críticos de éxito necesarios para llevar a cabo la misión y para progresar hacia la visión o imagen deseada de la universidad. Esta fase se desarrolló entre los meses de octubre de 2019 y de julio de 2020.

Fase de formulación estratégica

Esta fase se realiza por el Comité director del Plan estratégico a partir de la propuesta inicial elaborada por el Vicerrectorado de estrategia y gestión del cambio asesorado por el Comité técnico del Plan estratégico. En esta fase se debaten los grandes **objetivos estratégicos** de la universidad, se justifican y describen los objetivos estratégicos y del modo de conseguirlos, y se



establecen los valores objetivo en indicadores claves de resultados de la universidad en el año de finalización del plan. Esta fase se desarrolló entre los meses de agosto y septiembre de 2020.

Fase de validación

Esta fase se realiza por el Comité técnico del Plan Estratégico que lleva a cabo una **revisión técnica del plan**, presentándose a la comunidad universitaria y sociedad jiennense por parte del Rector y miembros del Vicerrectorado de estrategia y gestión del cambio de acuerdo con el Plan de comunicación y que contó con la asistencia de 180 personas de los distintos colectivos, recogiendo propuestas de mejora durante los meses de octubre y noviembre de 2020, para terminar elaborando el documento final del PEUJA3-25 que será elevado al Consejo de Gobierno y el Consejo Social para su aprobación entre los meses de noviembre y diciembre de 2020.

<i>Fecha y hora de la reunión</i>	<i>Grupo de interés</i>
01 - 10 - 2020 – 09:30 h	Claustro (Informe dentro del Balance de Gestión)
26 - 10 - 2020 - 12:00 h	Decanos/as de Centros y Directores/as de Departamento
26 - 10 - 2020 – 17:30 h	Consejo Social
28 - 10 - 2020 – 09:30 h	Órganos de representación del PDI
28 - 10 - 2020 – 12:00 h	Órganos de representación del PAS
30 - 10 - 2020 – 09:30 h	Jefaturas de Servicio
30 - 10 - 2020 – 12:00 h	CEUJA
03 - 11 - 2020 – 12:00 h	Comunidad universitaria (mañana)
03 - 11 - 2020 – 17:30 h	Comunidad universitaria (tarde)
05 - 11 - 2020 – 12:00 h	Pleno del Consejo Económico y Social de la provincia de Jaén
06 – 11 - 2020 – 09:30 h	Fundación Universidad de Jaén - Empresa

Tabla 2.1. Calendario de reuniones de presentación del borrador del PEUJA3-25 en la fase de validación

[\[Volver al inicio\]](#)

3. Estructura de dirección estratégica de la UJA

El afrontamiento de los retos a los que se enfrenta la UJA en el periodo de vigencia del PEUJA3-25, y la preparación de los que habrá de afrontar inevitablemente en los años siguientes, requiere de una dirección estratégica clara y bien estructurada que permita alinear los esfuerzos de la institución con objetivos estratégicos compartidos por toda la comunidad universitaria.

A fin de facilitar el alineamiento de objetivos en la figura 15.1 se plantea una **estructura de despliegue estratégico piramidal**, en la que en el nivel superior se sitúa el **III Plan estratégico de la Universidad de Jaén**, con una vigencia de 5 años (2021-2025), seguimiento anual y una revisión bienal a partir de la evolución propia y del entorno. El PEUJA3-25 se estructura en torno a una serie de objetivos estratégicos que se definen a partir de los retos que confrontará la UJA en el próximo quinquenio, teniendo en cuenta el análisis combinado de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades propuestas a partir del análisis integral y comparado de los distintos ámbitos de actividad de la UJA y validado por el Comité Director del Plan Estratégico a partir de la evaluación copartícipe del equipo de gobierno amplio de la Universidad de Jaén.

Así, el PEUJA3-25 se plantea con una estructura de **objetivos estratégicos básicos** que se justifican a partir de los retos que devienen del análisis DAFO e incluyen una descripción clara de qué prioridades engloban y qué líneas de actuación deben plantearse para desplegar dichas prioridades. Estos objetivos estratégicos se acompañan de una propuesta inicial de los **indicadores clave de resultados (KPI –Key Performance Indicators)** en el Anexo I a partir de los cuales se procederá a una revisión del **Cuadro de mando institucional (CMI)** y se plantearán las metas que se espera alcanzar a la finalización del plan (2025), sirviendo el CMI como elemento fundamental en el seguimiento del PEUJA3-25. Esta actualización del CMI y la propuesta de metas para 2025 en cada KPI se realizará dentro del primer trimestre del año 2021.

Los objetivos estratégicos que marcan las líneas generales de dirección estratégica de la UJA en el próximo quinquenio se plantean con el nivel de generalidad que requiere de la definición de planes a un nivel táctico con un alcance más específico centrado en ámbitos concretos de la universidad y con una menor extensión temporal, denominados **Planes Directores**. Con dichos planes se pretende poner el **foco en un determinado ámbito sin perder de vista los objetivos estratégicos**, consiguiendo así aproximar el plano estratégico con un plano más cercano al funcionamiento de la universidad. Por lo tanto, un elemento fundamental en el despliegue del PEUJA3-25 son los **Planes Directores**. Estos Planes directores sectoriales, o específicos de retos, incidirán en uno o varios de los objetivos estratégicos y prioridades estratégicas del Plan e incorporarán, desarrollando en detalle, una o varias de las actuaciones descritas en los distintos objetivos estratégicos. Típicamente, el periodo de ejecución de los planes directores abarcará el mandato rectoral con seguimiento y revisión anual. A fin de garantizar el alineamiento estratégico, **estos planes directores serán informados por el Comité Director del Plan estratégico**.

Finalmente, en el tercer nivel, el nivel operativo, se recogen los **Planes Operativos** anuales que presentan el despliegue de cada una de las acciones de los Planes Directores dentro de una planificación anual.

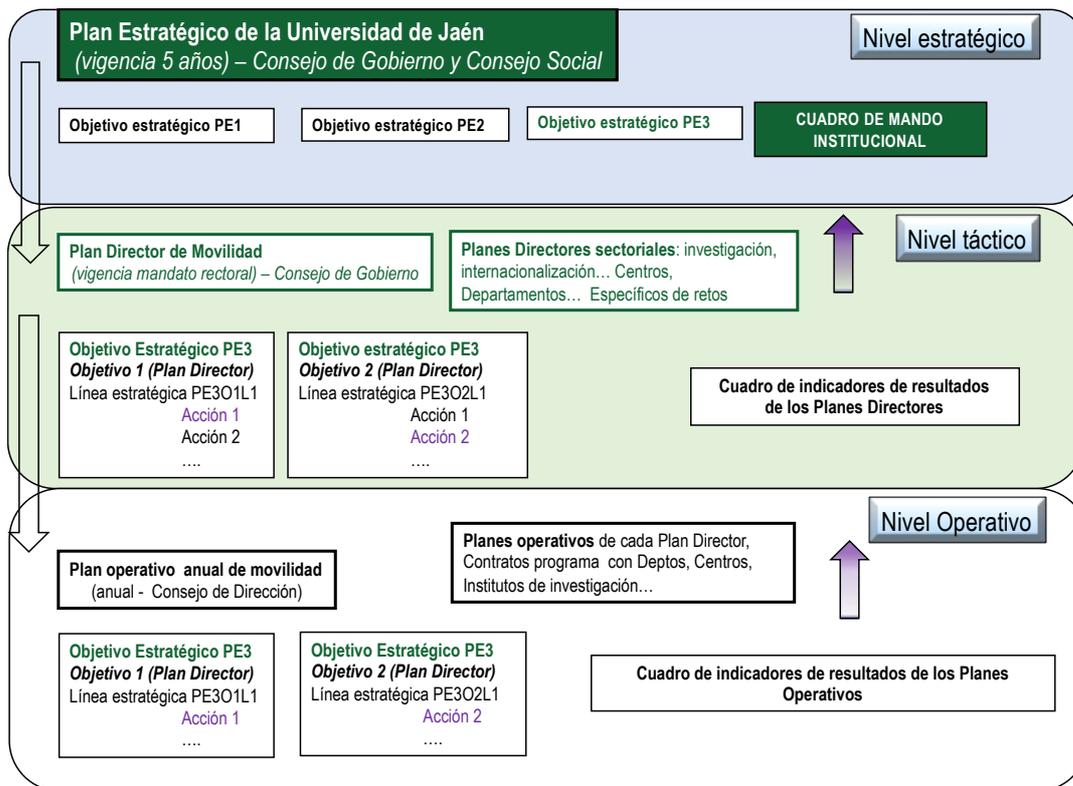


Figura 3.1. Esquema de la estructura de dirección estratégica de la UJA

Planes directores y planes operativos incorporarán dos tipos de indicadores: los **indicadores de control de despliegue**, esto es, los indicadores que permiten observar el nivel de ejecución del plan director o del plan operativo (en qué medida las acciones propuestas se han realizado) e **indicadores de resultados**, que permiten observar la evolución del efecto que produce el despliegue de las acciones del plan y evaluar si estas acciones están sirviendo para alcanzar el objetivo deseado. Estos indicadores de resultados se estructuran de manera jerárquica y piramidal de tal modo que los cuadros de indicadores de resultados de los Planes operativos alimentan los cuadros de indicadores de resultados de los Planes directores y los cuadros de indicadores de resultados de estos últimos alimentan los indicadores del Plan Estratégico que se recogen en el **Cuadro de Mando Institucional** que, conformado a partir de indicadores clave de resultados, **mide y permite observar el desarrollo de los objetivos estratégicos de la universidad** a nivel global, mientras que los cuadros de indicadores de cada plan director permiten evaluar el impacto específico de su despliegue.

Esta estructura de dirección estratégica, con unos objetivos estratégicos generales, si bien orientados a las peculiaridades y necesidades de la UJA, **conjuga al mismo tiempo la necesidad de una dirección institucional clara y compartida, con la adaptación a las singularidades de los distintos estamentos de gestión universitaria**, facilitando asimismo la distribución de la responsabilidad de alcanzar estos objetivos estratégicos al repartir la dirección de los distintos planes directores y la responsabilidad de su despliegue entre los Vicerrectorados,



Centros, Departamentos, Institutos, etc. en una estructura en capas que fomenta y facilita la corresponsabilidad en el avance de los objetivos.

[\[Volver al inicio\]](#)



4. Misión

La Universidad de Jaén es una **institución pública de educación superior** que, a través de la docencia, la investigación y la transferencia del conocimiento, aúna la **formación integral** de una ciudadanía crítica, profesional y comprometida con la sostenibilidad de su entorno y adaptada a las necesidades de una sociedad cambiante mediante la **generación, desarrollo y transmisión de la ciencia, de la técnica y de la cultura**; presenta como rasgos singulares un personal comprometido con la **orientación a la mejora continua** en el desarrollo de todas sus actividades, un alto grado de **compromiso social**, y un equilibrio entre la **proyección universal** y la **internacionalización** transversal de toda su actividad ejerciendo, a su vez, el **liderazgo en el desarrollo socioeconómico y cultural de la provincia de Jaén**.

[\[Volver al inicio\]](#)

5. Visión

La Universidad de Jaén aspira a alinear la actividad y resultados de las distintas unidades organizativas para fortalecer su papel como **universidad innovadora** que mantiene e impulsa el **foco en las necesidades de sus grupos de interés**, con particular atención a la **formación integral** de sus estudiantes a través de un modelo de aprendizaje que estimula y asegura su desarrollo intelectual y su capacidad para desenvolverse en las profesiones que demanda una sociedad globalizada, sostenible y en continua transformación, al desarrollo de una **investigación significativa y relevante** con repercusión internacional que le permita **combinar la excelencia de sus perfiles docentes e investigador**, impulsando así su papel de **coliderazgo para el progreso social, económico y cultural de su entorno**. Para ello, pretende ser una institución que:

- ✓ Atiende **las necesidades de su personal**, asegurando un lugar de trabajo que le proporcione bienestar y garantice el desarrollo de todo su potencial personal y profesional, y planifica su **relevo generacional** con una orientación hacia la **atracción e incorporación de talento** que le permitan, conservando su peso relativo en el sistema universitario, reforzar su papel de coliderazgo en el desarrollo socioeconómico y cultural de la provincia.
- ✓ Ofrece **titulaciones adaptadas a las nuevas cualificaciones** demandadas por el mercado laboral y a las necesidades cambiantes de la sociedad. Utiliza un **modelo de enseñanza-aprendizaje** adaptado al estudiantado nativo digital y a las necesidades formativas de una sociedad cambiante. Proporciona a sus estudiantes una **formación integral** que complementa las enseñanzas oficiales con una formación paralela que les permite alcanzar el **máximo desarrollo de sus capacidades personales y profesionales**, fomentando su compromiso con el desarrollo sostenible y mejorando su empleabilidad.
- ✓ Intensifica su perfil de **universidad investigadora** con un peso creciente de la formación de postgrado y de las actividades y resultados investigadores de calidad. Desarrolla políticas que impulsan toda la capacidad de su personal investigador y que potencian la **captación de financiación** a través de proyectos de investigación competitivos y de la atracción de talento investigador.
- ✓ Avanza en la **internacionalización transversal**, convirtiendo en internacional la experiencia docente, investigadora y de extensión académica. Adopta un **papel proactivo y de liderazgo en la formación de alianzas entre universidades europeas** con las que comparte el fuerte enraizamiento y compromiso con territorios en la periferia de las megalópolis que multiplique su papel líder en el territorio y la empleabilidad de sus egresados y egresadas.
- ✓ Da confianza a sus grupos de interés porque demuestra que el sistema de gobierno y de gestión avanza continuamente en la **propuesta de valor de sus funciones**, tiene capacidad de innovar para anticipar y adaptarse a los cambios que se producen en la



sociedad y consigue la mejora y sostenibilidad de sus resultados, avanzando sustancialmente hacia una **universidad digital**, que explora y desarrolla la tecnología para multiplicar, transformar y favorecer el valor aportado en el despliegue de las misiones y funciones universitarias, convirtiéndose en un elemento central en su desarrollo.

- ✓ Desempeña un papel activo en la consecución del proyecto colectivo de los **Objetivos de Desarrollo Sostenible** de la Agenda 2030, orientando hacia ellos su actividad formativa, investigadora, de transferencia del conocimiento y de desarrollo cultural, siendo reconocida por los resultados y el impacto que consigue en su entorno.
- ✓ Sirve de **herramienta de transformación social, económica y cultural de la provincia de Jaén** a partir de la formación y del capital humano, pero también a través de la innovación, el emprendimiento, la transferencia del conocimiento y la proyección de la cultura.

[\[Volver al inicio\]](#)

6. Valores

La Universidad de Jaén y todo su personal comparten los siguientes valores que la diferencian y singularizan como institución socialmente comprometida y centrada en aportar valor a sus grupos de interés:

- ✓ **Orientación al desarrollo social, económico y cultural de la provincia de Jaén** ejerciendo de agente impulsor y generador de prosperidad y bienestar para los habitantes de este territorio ofreciendo respuesta y ayuda a los problemas que les afectan.
- ✓ **Visión institucional.** Nos esforzamos porque la imagen de la universidad salga fortalecida en cualquier iniciativa con cualquier persona o institución con la que interactuamos. Cumplimos con las funciones asignadas y nos preocupan los resultados alcanzados. Supeditamos los intereses particulares o grupales a los intereses generales de la universidad.
- ✓ **Internacionalización.** Buscamos continuamente abrir horizontes a nivel mundial sin perder de vista nuestras raíces locales.
- ✓ **Vocación de servicio.** Hacemos un seguimiento de la calidad de los servicios y funciones que prestamos con el horizonte de la mejora continua, aplicando soluciones innovadoras que conduzcan a la simplificación de los procesos y a un aumento del valor proporcionado en todos ellos a las personas que los utilizan.
- ✓ **Flexibilidad y capacidad de adaptación.** Fomentamos el desarrollo de nuevas iniciativas que faciliten la adaptación de la institución a las necesidades sobrevenidas de la sociedad y de sus grupos de interés a partir de soluciones innovadoras y sostenibles.
- ✓ **Planificación y orientación a los resultados.** Atendemos a los cambios en el entorno, al progreso y desarrollo de la actividad de nuestra institución y a los resultados de nuestra actividad, modificando, anticipando y planificando la adaptación a las necesidades presentes y futuras de nuestros grupos de interés.
- ✓ **Fomento de la cultura del emprendimiento.** Concebimos el emprendimiento de una forma global, como una forma de abordar la vida, de adelantarse a las nuevas tendencias estimulando la creatividad, la aportación de nuevas ideas, a dar respuesta a los problemas e integrándolo en la formación integral que se ofrece a los estudiantes.
- ✓ **Rendición de cuentas y transparencia.** Como institución pública nos preocupa y ocupa el ofrecer información en los distintos niveles organizativos sobre lo que hacemos, como lo hacemos, con qué financiación lo hacemos y qué resultados obtenemos.
- ✓ **Atención a la diversidad.** Somos una universidad inclusiva, multicultural que valora la diversidad, que atiende las necesidades educativas especiales, que respeta y fomenta el contraste de los puntos de vista diferentes y la integración de todas las personas independientemente de su raza, religión, edad, género y orientación sexual.



- ✓ **Compromiso con la proyección social de la igualdad de género.** Somos un referente social en la consecución de la igualdad efectiva entre mujeres y hombres mediante la implicación de todas las personas y niveles de la universidad.
- ✓ **Organización sostenible.** Mantenemos en todos nuestros procesos y actividades el objetivo de conseguir los mejores resultados, con el mínimo de recursos y con la máxima satisfacción del personal con la mirada puesta en la sostenibilidad de la institución y de la actividad de todo su personal.

[\[Volver al inicio\]](#)

7. Objetivos estratégicos

El PEUJA3-25 se estructura en siete objetivos estratégicos generales orientados a avanzar hacia la visión de la Universidad de Jaén en el próximo quinquenio y que además preparan a la institución para afrontar los cambios que se anticipan a partir de ese momento. Estos objetivos estratégicos se desarrollarán posteriormente en los Planes directores sectoriales y transversales, si bien en las siguientes secciones, la selección de cada objetivo se justifica, se describen las prioridades que marca y las líneas de actuación a desarrollar para desplegar las prioridades.

OE1. Implementar un modelo de enseñanza flexible y adaptado a las necesidades de la sociedad que ligue formación integral y empleabilidad

OE1.1. Avanzar hacia un **modelo de enseñanza singularizado, flexible e innovador** con el foco en la **adquisición de competencias** y en cumplir las expectativas del estudiantado.

OE1.2. Mejorar la **empleabilidad** del estudiantado intensificando su contacto con la **actividad profesional y la cultura del emprendimiento**.

OE1.3. Desarrollar una **oferta formativa** adaptada a las necesidades de especialización y actualización del estudiantado ante un entorno socioeconómico local y global cambiante.

OE1.4. Garantizar y promover entre el estudiantado una **oferta formativa complementaria flexible** orientada a su formación integral como **profesionales críticos y socialmente responsables**, con **capacidad de adaptación** a las necesidades cambiantes de la sociedad.

OE2. Intensificar el perfil investigador de la Universidad

OE2.1. Incrementar la **captación de fondos externos** para la financiación de una investigación competitiva y **con repercusión internacional**.

OE2.2. **Desarrollar nuevas fórmulas** orientadas a **incrementar la actividad investigadora y los resultados** de investigación propiciando la conformación de una **masa crítica** de personal investigador que permita desarrollar **investigación multidisciplinar** que aborde los **grandes retos** de la sociedad.



OE3. Impulsar la transformación socioeconómica y cultural de la provincia de Jaén a través de la generación y transferencia de conocimiento

OE3.1. Generar una cultura sobre la necesidad de emprender y transferir los resultados obtenidos de la investigación y que contribuyan al papel de la universidad como motor de desarrollo de la provincia y estimule las colaboraciones a largo plazo con empresas, instituciones y agentes sociales en un flujo bidireccional entre el entorno socioeconómico y el personal de la universidad.

OE3.2. Impulsar la investigación colaborativa orientada a resolver los problemas empresariales y los grandes retos sociales.

OE3.3. Fortalecer la proyección cultural universitaria estratégica orientada a la conservación y puesta en valor del patrimonio provincial y de los valores culturales y deportivos universitarios.

OE4. Internacionalizar transversalmente toda la actividad universitaria

OE4.1. Fortalecer la cultura de universidad internacional que se haga patente en la estructura y funcionamiento de los servicios, en las actividades que organiza y realiza la universidad, en la labor de proyección institucional y en el fomento de valores basados en la interculturalidad permeando transversalmente toda la actividad universitaria.

OE4.2. Impulsar el reconocimiento de la marca “UJA Internacional” y el prestigio internacional de la institución como una **universidad referente** en el compromiso con el territorio y en el desarrollo de una docencia innovadora centrada en el estudiantado y de una investigación de prestigio internacional.

OE5. Impulsar la transformación digital de la universidad

OE5.1. Avanzar en la transformación digital de la gestión y el gobierno de la universidad mejorando la gestión de procesos, la toma de decisiones y la experiencia de usuario en todos los grupos de interés, prestando particular atención al acceso a la información e interacción con la institución 24/7 desde cualquier lugar y mediante cualquier dispositivo.

OE5.2. Abordar la aplicación de la transformación digital en el ámbito formativo, impulsando la formación en competencias digitales en todos los miembros de la comunidad universitaria.

OE5.3. Avanzar hacia la incorporación segura y eficiente de la digitalización en todos los ámbitos de la actividad universitaria.



OE6. Reforzar el compromiso social de la universidad implantando los ODS en todos los niveles de actividad de la universidad

O6.1. Progresar hacia una **universidad plenamente inclusiva**, con especial hincapié en la **accesibilidad** para todas las personas, en la **igualdad efectiva entre mujeres y hombres** y en las políticas que favorezcan la **conciliación**, incorporando políticas de **integración y respeto por la diversidad**.

O6.2 **Desarrollar políticas que mantengan el avance hacia una institución saludable y sostenible**, comprometida con el bienestar de las personas y medioambientalmente responsable.

O6.3. **Coordinar la formación complementaria, el voluntariado y la cooperación al desarrollo** en la consecución de los ODS en una estrategia que combine la atracción de talento y la colaboración con los países en vías de desarrollo con la formación integral del estudiantado.

OE7. Enfatizar la corresponsabilidad en la gobernanza estratégica asentada en la eficacia, la eficiencia y en la creación de valor para nuestros grupos de interés

O7.1. **Avanzar en el sistema de dirección estratégica de la institución** de manera que se simplifique y favorezca la alineación de los niveles estratégico, táctico y operativo.

O7.2. **Impulsar el despliegue de los objetivos estratégicos** de la UJA favoreciendo la implicación de la comunidad universitaria con dichos objetivos a través de un **sistema de comunicación institucional efectivo y afectivo** que impulse el sentido de pertenencia y ponga en valor interna y externamente las fortalezas y logros institucionales de cara a fomentar la visibilidad, el prestigio y el reconocimiento de la institución.

O7.3. Impulsar la **orientación de los sistemas de gestión** hacia el cumplimiento de las **necesidades y expectativas del usuario** garantizando el cumplimiento simultáneo de los objetivos de **calidad, eficacia y eficiencia**.

O7.4. Impulsar mecanismos que garanticen la **sostenibilidad financiera y funcional responsable** de la institución.

[\[Volver al inicio\]](#)

7.1. OE1. Implementar un modelo de enseñanza flexible y adaptado a las necesidades de la sociedad que ligue formación integral y empleabilidad

Desarrollar un modelo educativo flexible, innovador, adaptado al estudiantado y a las necesidades de la sociedad, que prime la adquisición de competencias y la empleabilidad a través de una formación integral de profesionales críticos y socialmente responsables con capacidad de adaptación a las necesidades cambiantes de la sociedad

Justificación. Uno de los retos más importantes que tiene que afrontar la Universidad de Jaén es acometer medidas que permitan contrarrestar el descenso predecible del alumnado de nuevo ingreso debido tanto a la caída de la natalidad como a la pérdida de población de la provincia de Jaén. A su vez, la captación de estudiantes de otras provincias y del extranjero se verá afectada tanto por el aumento de la competencia con universidades de nuestro entorno como por el incremento de la competencia internacional procedente de sistemas universitarios de otros países, tanto los destinos tradicionales, como nuevos destinos emergentes. Otro de los retos está relacionado con atender de forma satisfactoria las expectativas del nuevo estudiantado universitario que se caracteriza por ser interactivo, espontáneo, nativo digital y ávido de experiencias y de sensaciones nuevas, respondiendo con las nuevas formas de adquirir el conocimiento y la experiencia docente. A ello deben añadirse las necesidades cambiantes del entorno socioeconómico, la demanda de nuevas competencias por parte de las organizaciones empleadoras y la necesidad de que la universidad mantenga un papel protagonista en la consecución de los objetivos de desarrollo sostenible.

Frente a estos retos, la Universidad de Jaén se caracteriza por un trato personal y cercano al estudiantado, por una fuerte y creciente vocación de internacionalización, por disponer de un personal altamente comprometido con la institución, por el impulso a la innovación docente en asignaturas, titulaciones y centros, por poseer unos campus amigables bien equipados tecnológicamente y por tener implantados unos sistemas de gestión de calidad que priman la orientación al usuario.

Este objetivo estratégico pretende utilizar estas fortalezas para afrontar los retos mencionados desarrollando un modelo educativo diferenciado, innovador, configurable según las necesidades del estudiante y focalizado en dotar al estudiantado de las competencias que requiere un entorno socioeconómico y laboral incierto y en constante evolución.

Prioridades estratégicas. Para evolucionar hacia este nuevo modelo educativo diferenciado e innovador se definen las siguientes prioridades y el modo de alcanzarlas:

*OE1.1. Avanzar hacia un **modelo de enseñanza singularizado, flexible e innovador** con el foco en la **adquisición de competencias** y en cumplir las expectativas del estudiantado:*



- **Adaptando las formas de docencia y aprendizaje**, afrontando una transformación de la enseñanza para mejorar la eficacia y eficiencia del aprendizaje y diferenciándonos como una universidad referente en el ámbito de la innovación docente a partir de un **modelo educativo característico y singular** de la Universidad de Jaén.
- **Transformando los espacios docentes** de manera que permitan el trabajo interactivo y el uso de metodologías docentes orientadas al desarrollo de competencias de manera cooperativa, frente a la mera transmisión de conocimientos, que facilite la capacidad de proponer soluciones a los problemas.
- **Adaptando las infraestructuras orientadas a dar servicio al estudiantado** desde una perspectiva que ponga el foco en el usuario, centrada en mejorar su percepción y su nivel de satisfacción desde su primer acercamiento a la universidad.
- Realizando un **seguimiento de la evolución individual del estudiantado** a lo largo de su vida académica, intensificando el papel de los **planes de acción tutorial** como guía y apoyo al estudiantado para optimizar su formación, mejorando las tasas de eficiencia y previniendo el abandono.
- **Reconociendo la labor del profesorado en su compromiso con este nuevo modelo educativo**, motivándolo y premiando su esfuerzo en el proceso de adaptación.

*O1.2. Mejorar la **empleabilidad** del estudiantado intensificando su contacto con la **actividad profesional y la cultura del emprendimiento**:*

- **Estableciendo alianzas con organizaciones del entorno** para desarrollar actividades docentes individualizadas (Prácticas curriculares + Trabajo fin de título) que permitan realimentar los resultados de la formación del estudiantado y la pongan en valor ante las organizaciones empleadoras.
- Desarrollando **programas formativos con un sistema de funcionamiento dual basado en la cooperación universidad-empresa**, que combinen métodos teóricos y prácticos en la docencia enfocados a la adquisición de competencias a través de la práctica profesional gracias al trabajo del estudiantado en las instalaciones de la empresa.
- Otorgando mayor protagonismo a los centros para el **acompañamiento y asesoramiento en la búsqueda de empleo y para el fomento de la cultura de emprendimiento** entre los graduados y graduadas.

*O1.3. Desarrollar una **oferta formativa** adaptada a las necesidades de especialización y actualización del estudiantado ante un entorno socioeconómico local y global cambiante:*



- **Configurando un mapa de titulaciones adaptado a las necesidades del tejido socioeconómico** que sirva para atraer estudiantado de la provincia y de fuera de ella.
- Identificando las necesidades formativas del entorno socioeconómico y realizando nuevos estudios de prospectiva que permitan **ofrecer formación de postgrado altamente especializada**, que cuente con la participación docente de **personal directivo de empresas e instituciones** del entorno.
- **Revisando la oferta de másteres oficiales** para satisfacer las aspiraciones del estudiantado egresado de grado y que esté orientada a cubrir las necesidades de la sociedad y a las aspiraciones profesionales del estudiantado.
- Propiciando la **relación de pasarela entre programas de máster y doctorado** que sirva para atraer talento internacional, aumentar el número de estudiantes de doctorado y favorecer el desarrollo de investigación de calidad.
- **Conformando una oferta de formación permanente diferenciada presencial y en línea** focalizada en competencias altamente especializadas y fuertemente orientadas a la transferencia del conocimiento al entorno socioeconómico y a cubrir las necesidades de profesionalización y actualización del estudiantado potencial.
- **Desarrollando una oferta de formación en línea y semipresencial** a nivel de postgrado en temáticas donde la Universidad de Jaén destaque por su investigación y prestigio internacional, así como las más demandadas por la sociedad y el mercado laboral.
- Implantando una oferta de **formación en abierto** (MOOC, SPOC) que permita visibilizar nuestras fortalezas docentes e investigadoras, facilite el reconocimiento de nuestro personal docente y el prestigio global de la Universidad abriendo, además, nuevas vías de captación de estudiantes para grado y postgrado.
- Creando una **normativa que permita gestionar la generación y propiedad de los contenidos**, aunando la sostenibilidad de la enseñanza en línea con el reconocimiento adecuado al profesorado.
- **Incorporando los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la enseñanza** de grado y máster, prácticas profesionales, programa universitario de mayores y en la formación permanente.

O1.4. *Garantizar y promover entre el estudiantado una **oferta formativa complementaria flexible** orientada a su formación integral como **profesionales críticos y socialmente responsables**, con **capacidad de adaptación** a las necesidades cambiantes de la sociedad:*



- **Intensificando y revisando la oferta de formación complementaria** para adaptarla a los proyectos personales de futuro (formativos o laborales) del estudiantado, incorporando en la oferta, tanto asignaturas de otros grados como cursos dirigidos a mejorar sus competencias académico-profesionales.
- Fomentando el desarrollo de la **actividad académica y la formación complementaria en otros idiomas** del estudiantado, favoreciendo su empleabilidad y su integración en equipos multilingües y multiculturales a través de una internacionalización de su experiencia académica.

[\[Volver al inicio\]](#)

7.2. OE2. Intensificar el perfil investigador de la Universidad

Intensificar el perfil investigador de la universidad amplificando la actividad investigadora, la captación de financiación competitiva y la orientación a lograr los objetivos de desarrollo sostenible

Justificación. Uno de los retos que es preciso atender de forma perentoria es la necesidad de acentuar el perfil investigador de la universidad. Relacionado con este reto se encuentra la necesidad de aprovechar la capacidad y potencial investigador de gran parte de sus áreas de conocimiento, siendo necesario para ello propiciar la adaptación de su perfil hacia uno donde la actividad investigadora tenga un mayor protagonismo. Para estas áreas, la apertura y colaboración con grupos de investigación de calidad a nivel nacional e internacional ofrece enormes posibilidades para incrementar su actividad investigadora. Paralelamente, es preciso apostar por la captación y mantenimiento de talento investigador. Asimismo, es preciso multiplicar la captación de financiación externa competitiva a nivel nacional e internacional que permita incrementar la actividad investigadora, a la vez que asegura la sostenibilidad del impacto y la relevancia de la universidad a nivel regional y nacional en el futuro. Otro de los retos pendientes es alinear la investigación que se realiza con los objetivos de desarrollo sostenible ya que la producción del conocimiento y el desarrollo de capacidades analíticas y creativas son fundamentales para encontrar soluciones a los problemas, tanto de nuestro entorno más inmediato como del más global en todos los ámbitos del desarrollo sostenible. En este contexto y en el marco del Pacto Verde Europeo (*European Green Deal*) se abren enormes posibilidades para desarrollar proyectos convirtiendo los retos ecológicos en oportunidades para la investigación.

Frente a estos retos, la Universidad de Jaén posee una serie de fortalezas: el personal presenta una buena respuesta al liderazgo transformacional, aumento progresivo en el nivel de productividad científica del PDI, porcentaje elevado de profesorado estable, buen posicionamiento a nivel mundial de la UJA en rankings netamente investigadores (ARWU) u orientados a medir la contribución al desarrollo sostenible (THE) y en determinados ámbitos científicos (ciencias de la computación, ciencias agrícolas, ingeniería de la energía y medio ambiente o educación), el poseer una estrategia de recursos humanos para investigadores validada por la Comisión Europea (iniciativa de Derechos Euraxess), tener sistemas de gestión estandarizados que priman la orientación al usuario y la calidad de servicio y gozar de una situación financiera saneada que permite desarrollar políticas estratégicas.

Este objetivo estratégico pretende emplear estas fortalezas para abordar los retos señalados intensificando el carácter investigador de la universidad observado a partir de la actividad investigadora desarrollada y de los resultados conseguidos en términos de producción científica, de la captación de financiación competitiva y atracción de talento investigador, la potenciación del doctorado y, por último, de generar conocimiento para el desarrollo sostenible del entorno provincial y global.

Prioridades estratégicas. Para conseguir este objetivo se definen las siguientes prioridades y el modo de alcanzarlas:

*OE2.1. Incrementar la **captación de fondos externos** para la financiación de una investigación competitiva y **con repercusión internacional**:*

- Adoptando medidas para **aprovechar el potencial investigador de todas las áreas de conocimiento**, canalizando la participación de nuestros investigadores e investigadoras en proyectos con sede en la Universidad de Jaén.
- **Facilitando el desarrollo de colaboraciones internacionales** de las estructuras de investigación para la **consecución de proyectos de investigación internacional** desplegando, para ello, el potencial de la **oficina de los proyectos internacionales**, optimizando sus procesos de gestión.
- **Fortaleciendo las estructuras de investigación con el alineamiento entre la financiación interna** de apoyo, la dotación de personal y la cesión de espacios otorgados a las estructuras de investigación, con la **consecución de proyectos de convocatorias competitivas externas**.
- Reforzando la **política de personal que prime la captación y retención de talento investigador** y con potencial para la captación de financiación competitiva.
- Potenciando un sistema de **gestión y apoyo a la investigación que sirva de soporte y orientación** para maximizar las posibilidades de éxito de las propuestas, aligerando la carga administrativa de las estructuras de investigación mediante el impulso de un **sistema de información fiable y automatizado** sobre la actividad y resultados investigadores en distintos niveles de agregación (profesorado, grupo de investigación, departamento, centro, etc.).
- Manteniendo y ampliando la **infraestructura y los servicios científico-técnicos de apoyo a la investigación** como elemento crítico para facilitar el desarrollo de investigación de calidad y alcance internacional en todas las disciplinas.

*OE2.2. **Desarrollar nuevas fórmulas** orientadas a **incrementar la actividad investigadora y los resultados** de investigación propiciando la conformación de una **masa crítica** de personal investigador que permita desarrollar **investigación multidisciplinar** que aborde los **grandes retos** de la sociedad:*

- **Planteando nuevas agrupaciones estratégicas de investigación** con distintos niveles de exigencia, basadas en el mapa de investigación de la universidad, en análisis



bibliométricos de la actividad científica, en la oferta de programas de doctorado y en el potencial para convertirse en institutos de investigación a medio plazo.

- Ampliando los **recursos económicos y de personal asignados a las estructuras de investigación que muestren resultados excelentes** en un contexto de corresponsabilidad y de rendición de cuentas y flexible para ajustarse a resultados objetivos derivados de la actividad investigadora de la estructura.
- **Potenciando el doctorado como herramienta de avance en la investigación de calidad y como polo de atracción de talento internacional** incentivando el desarrollo de tesis doctorales con mención internacional y en régimen de cotutela internacional, realizando la evaluación anual de los doctorandos mediante tribunales de prestigio internacional, reforzando los criterios de exigencia de investigación a los directores/as de tesis, fomentando la codirección como estrategia de formación de nuevos directores y directoras, y estimulando la defensa de tesis doctorales por compendio de publicaciones.
- **Incorporando el avance en los objetivos de desarrollo sostenible** dentro de los retos estratégicos de las estructuras y agrupaciones de investigación.
- **Intensificando la visibilidad en la sociedad de los resultados de investigación** buscando la mejor manera de transmitir el conocimiento científico y los resultados sobresalientes del personal investigador y de las estructuras de investigación.

[\[Volver al inicio\]](#)

7.3. OE3. Impulsar la transformación socioeconómica y cultural de la provincia de Jaén a través de la generación y transferencia de conocimiento

Fortalecer los vínculos con el entorno aumentando la transferencia de conocimiento al tejido productivo y social, co-liderando la transformación socioeconómica y cultural que necesita la provincia de Jaén

Justificación. La transferencia de los resultados de la investigación puede constituir una vía fructífera para fortalecer los vínculos con el entorno y desplegar así el papel tractor de la universidad como herramienta de transformación socioeconómica y cultural de la provincia de Jaén. Para ello, es preciso desarrollar el potencial para la transferencia de las estructuras de investigación. De igual modo, otro de los retos significativos es incrementar la I+D+i colaborativa como vía eficaz de transferencia de conocimiento aumentando la capacidad innovadora de las empresas y orientando la I+D de los grupos de investigación a las necesidades del tejido socioeconómico. De igual modo, otro de los desafíos es conseguir una dinámica de colaboración científica estable con empresas articulando mecanismos que permitan desarrollar proyectos de innovación estratégicos para las empresas como pueden ser la realización de tesis doctorales industriales o el desarrollo de proyectos de innovación abierta. Por último, otro de los retos significativos tiene que ver con la contribución que la universidad puede realizar a la mejora de su entorno pues, posiblemente, sea la institución que mayor impacto y mayor valor añadido puede aportar a la provincia, más allá de las vías de formación y del capital humano, por las vías de la innovación, el emprendimiento y la transmisión del conocimiento y la proyección de la cultura, aprovechando las interrelaciones entre universidad, tejido empresarial e instituciones públicas para construir una provincia innovadora.

Para atender todos estos retos, la Universidad de Jaén se caracteriza por ser una institución próxima y altamente valorada por su entorno, la participación de más de un 20% de PDI en contratos de transferencia del conocimiento, poseer una trayectoria positiva en la constitución y mantenimiento de spin-off constituidas en el seno de grupos de investigación, mantener una estructura de proyección cultural y deportiva de calidad reconocida y con alta influencia en la provincia, disponer de sistemas de gestión estandarizados que priman la orientación al usuario y la calidad de servicio y gozar de una situación financiera saneada que permite desarrollar políticas estratégicas.

Este objetivo estratégico pretende aprovechar estas fortalezas para cubrir los retos identificados fortaleciendo los vínculos con el entorno mediante el aumento sustancial y sostenido en el tiempo de actividades de innovación y transferencia al tejido socioeconómico, lo que a su vez contribuirá al desarrollo territorial junto al impulso del emprendimiento de los grupos de investigación y a la presencia activa, junto al tejido empresarial y las instituciones públicas, en estructuras, mecanismos e iniciativas orientadas a la resolución de los problemas acuciantes de la provincia y propiciando la generación de un ecosistema sólido orientado a la innovación productiva, económica y cultural.

Prioridades estratégicas. Para conseguir este objetivo se definen las siguientes prioridades y el modo de alcanzarlas:

OE3.1. Generar una cultura sobre la necesidad de emprender y transferir los resultados obtenidos de la investigación y que contribuyan al papel de la universidad como motor de desarrollo de la provincia y estimule las colaboraciones a largo plazo con empresas, instituciones y agentes sociales en un flujo bidireccional entre el entorno socioeconómico y el personal de la universidad:

- **Desarrollando actuaciones de benchmarking interno y externo para ampliar las actividades de transferencia de conocimiento** y estimulando, cuando sea necesario, la colaboración con grupos foráneos para complementar las capacidades de transferencia de las estructuras investigación de la universidad.
- **Promocionando las capacidades de transferencia de las estructuras de investigación con un enfoque de marketing** a partir de un análisis profundo que asocie estas capacidades con las necesidades del tejido socioeconómico, visualizando nuestro potencial colaborativo y reforzando nuestra **reputación como institución de referencia** a la hora de abordar los retos de empresas e instituciones.
- **Aprovechando los casos de éxito** en empresas constituidas en la universidad y la experiencia acumulada en dicha tarea de la Oficina de Transferencia de los Resultados de Investigación (OTRI) para estimular la **creación y consolidación de EBT y Spin-off** universitarias.
- **Impulsando las iniciativas orientadas a establecer interrelaciones entre la actividad docente y la actividad de transferencia** de las estructuras de investigación con objeto de estimular las capacidades creativas y de innovación del estudiantado desde los primeros cursos.
- **Estimulando la capacidad de emprendimiento entre los distintos colectivos de la comunidad universitaria** mediante acciones de formación, *coaching*, *mentoring*, entre otras, aprovechando la experiencia y conocimiento de egresados y egresadas.

OE3.2. Impulsar la investigación colaborativa orientada a resolver los problemas empresariales y los grandes retos sociales:

- **Fortaleciendo las alianzas con empresas y organismos** públicos y privados para favorecer el desarrollo de proyectos de I+D+i colaborativa.



- **Atrayendo empresas de base tecnológica a los campus** mediante la oferta conjunta de cesión de espacios en los campus y capacidades de innovación y transferencia de grupos de investigación de la universidad.
- Aprovechando la Fundación Universidad de Jaén-Empresa y los vínculos con los Centros Tecnológicos y de Innovación para **identificar y suscribir alianzas estratégicas con empresas e instituciones para emprender proyectos conjuntos de I+D+i.**
- Potenciando el desarrollo de **doctorados aplicados orientados a resolver los problemas de la sociedad** y que sirvan además para fomentar sinergias que faciliten la captación de fondos para el desarrollo de investigación orientada.
- **Impulsando el foro de ciencia-tecnología-empresa de la provincia de Jaén** para estrechar los lazos entre universidad, tejido empresarial y administraciones públicas orientados a facilitar, mediante convocatorias públicas, los procesos de innovación abierta que ayuden a las empresas a identificar nuevas oportunidades en tiempos de cambio.
- **Participando**, a través de PDI experto y de un modo estable, **en estructuras, mecanismos e iniciativas relacionadas con la prosperidad y el desarrollo socioeconómico y cultural** de la provincia.
- **Intensificando la orientación internacional de la transferencia del conocimiento**, utilizando el apoyo y acompañamiento de la Oficina de Proyectos Internacionales (OFIPI) en los proyectos internacionales de transferencia.
- **Propiciando el desarrollo de actividades de innovación y de transferencia inter y multidisciplinares** que permitan fortalecer el compromiso social de la universidad y su implicación en el abordaje de los objetivos de desarrollo sostenible a través de la colaboración y asesoramiento de a las empresas e instituciones en la implantación de soluciones a sus necesidades que sean sostenibles y responsables.

OE3.3. Fortalecer la proyección cultural universitaria estratégica orientada a la conservación y puesta en valor del patrimonio provincial y de los valores culturales y deportivos universitarios:

- **Fomentando la conservación del patrimonio natural, cultural, histórico, económico y social de la provincia** mediante actividades de divulgación, de proyección de la cultura y de investigación orientada a su puesta en valor y a su explotación turística y económica sostenible.
- **Promoviendo tendencias culturales a partir de políticas singularizadas en las distintas parcelas artísticas y deportivas**, reforzando la presencia universitaria como



uno de los referentes culturales fundamentales en la provincia y fomentando la transmisión y el asentamiento de los valores universitarios en la sociedad giennense.

- **Fomentando la organización de actividades culturales y deportivas** que impulsen el orgullo de pertenencia y realcen la reputación de la universidad como referente cultural y transmisora de valores culturales fundamentales en alianza con las instituciones públicas y privadas de la provincia.

[\[Volver al inicio\]](#)

7.4. OE4. Internacionalizar transversalmente toda la actividad universitaria

Profundizar en la internacionalización de la universidad mediante un enfoque institucional y transversal, basada en alianzas estratégicas con universidades extranjeras que compartan el perfil de compromiso y liderazgo para el desarrollo territorial y en una mejora de la reputación y visibilidad internacional

Justificación. El escenario actual en el que se desenvuelven las universidades requiere de un nuevo impulso y de un enfoque transversal de la internacionalización que convierta en internacional la experiencia docente, investigadora y de extensión académica. Igualmente, otro de los retos es hacer realidad la integración de la UJA en una red de universidades europeas que permitan al estudiantado fortalecer la adquisición de competencias transversales, de visión internacional, que favorezcan su potencial de empleabilidad y emprendimiento y sean parte de la identidad académica de la Universidad de Jaén. Asimismo, es preciso avanzar en la internacionalización institucional, conocida como internacionalización en casa, que permita dotar a estudiantes, PDI y PAS de destrezas y aptitudes en materia internacional. De otro lado, se encuentra el desafío de aumentar el atractivo de la Universidad de Jaén para estudiantes y profesorado de otros países necesitando, para ello, de una mejora de la reputación y del posicionamiento en los rankings internacionales y de la apuesta por el bilingüismo como una necesidad en un mundo globalizado considerando, al español como un activo valioso para este desafío. Además, nos encontramos en un periodo donde es preciso hacer frente al aumento de la competencia internacional por parte de sistemas universitarios procedentes de países tradicionales y emergentes y por parte de los modelos transnacionales de internacionalización de la educación superior en un contexto de posible reducción de la demanda para realizar estudios en el extranjero debido a los cambios geopolíticos y la crisis económica y financiera que puede afectar a las expectativas para estudiar en la universidad de capas de la población en países tradicionales y emergentes.

Frente a estos retos, la Universidad de Jaén posee una serie de fortalezas como son: el poseer una fuerte y creciente vocación de internacionalización, un número significativo de estudiantes extranjeros que roza los 1.800 anuales, una importante capacidad de atracción de estudiantes de otros países y, especialmente, de América Latina en el ámbito del postgrado, una capacidad significativa para captar fondos europeos en programas de movilidad internacional, un origen de la movilidad entrante muy distribuida por áreas geográficas (Europa, Europa del Este, Asia, América Latina y África), una capacidad demostrada para liderar alianzas internacionales para desarrollar programas de grado, posgrado y formación permanente, una evolución creciente en el porcentaje de alumnado y de profesorado que participa en programas de movilidad internacional, la experiencia consolidada en materia de internacionalización de la plantilla de la oficina de relaciones internacionales y la existencia de un acervo acumulado a lo largo del tiempo en relación con la organización de la movilidad y, por último, una situación financiera saneada que permite llevar a cabo políticas estratégicas.

Este objetivo estratégico pretende emplear estas fortalezas para afrontar los desafíos mencionados fortaleciendo la internacionalización de la universidad, utilizando un enfoque institucional y transversal que abarque a los distintos colectivos de la comunidad universitaria y a todas las ramificaciones de la docencia, de la investigación y del alcance social, apoyado en el desarrollo y consolidación de alianzas estratégicas con universidades extranjeras y en una mejora del posicionamiento de la universidad en rankings internacionales.

Prioridades estratégicas. Para conseguir este objetivo se definen las siguientes prioridades y el modo de alcanzarlas:

*OE4.1. **Fortalecer la cultura de universidad internacional** que se haga patente en la estructura y funcionamiento de los servicios, en las actividades que organiza y realiza la universidad, en la labor de proyección institucional y en el fomento de valores basados en la interculturalidad permeando transversalmente toda la actividad universitaria:*

- **Impulsando el enfoque internacional de la oferta docente en grado y postgrado** aumentando la oferta de títulos de grado y postgrado en inglés, la oferta de dobles titulaciones internacionales, la oferta de asignaturas en idiomas distintos del español y la obtención de acreditaciones internacionales en los títulos ofertados.
- **Potenciando la internacionalización del programa de prácticas externas** conectándolo con las alianzas estratégicas desarrolladas con universidades extranjeras y en el marco de la oferta docente de grado y posgrado con enfoque internacional y de los dobles títulos internacionales.
- **Facilitando la integración de estudiantes y personal extranjero en todos los niveles de actividad universitaria** a través de **planes de acogida, apoyo y seguimiento** continuo que impulsen el proceso de adaptación a la universidad y a su entorno y propicien el establecimiento de vínculos con personas y/o estructuras de la universidad que se mantengan en el tiempo contribuyendo a la difusión y visibilidad de la orientación internacional de la universidad.
- **Impulsando los programas de atracción de talento** que incluyan a estudiantes y profesorado visitante, que contemplen acciones para desarrollar la conexión con las estructuras de investigación de la Universidad de Jaén, el intercambio de buenas prácticas docentes y la participación en foros y órganos de representación internacionales de relevancia.

*OE4.2. Impulsar el **reconocimiento de la marca “UJA Internacional”** y el prestigio internacional de la institución como una **universidad referente** en el compromiso con el territorio y en el desarrollo de una docencia innovadora centrada en el estudiantado y de una investigación de prestigio internacional:*



- **Impulsando iniciativas innovadoras de colaboración interuniversitaria** en el ámbito de la docencia de grado, posgrado, formación complementaria y permanente, el emprendimiento y alcance social, las actividades extraacadémicas y de promoción de la cultura y la gestión de la diversidad e inclusión.
- **Liderando y participando en alianzas internacionales estratégicas** con universidades alejadas de las metrópolis que compartan el perfil innovador y de fuerte compromiso territorial.
- **Promoviendo el bilingüismo de todos los colectivos de la comunidad universitaria**, mediante planes que contemplen tanto actividades formativas como acciones de movilidad, asegurando el equilibrio entre la identidad local, la apertura al mundo y la proyección internacional.
- **Desarrollando campañas de comunicación que contribuyan a mejorar la visibilidad y la reputación de la universidad** a partir de una labor de prospectiva, de seguimiento y de fomento del posicionamiento de la Universidad en **rankings internacionales**.

[\[Volver al inicio\]](#)

7.5. OE5. Impulsar la transformación digital de la universidad

Desarrollar una transformación digital que vertebre toda la actividad universitaria, cambiando el modelo de organización orientando la docencia, la investigación y la interacción de todos los grupos de interés con la institución a las necesidades y expectativas del usuario.

Justificación. Un reto inexcusable para la UJA en el siguiente quinquenio es el abordaje de la transformación digital de la universidad, prestando particular atención al papel principal de las personas y en el liderazgo necesario para transformar la resistencia al cambio en motivación para abordar el cambio en el modelo de organización que implica la transformación digital de la universidad. Los retos asociados a la transformación digital de la universidad tienen que ver con la formación en habilidades de liderazgo del personal coordinador de los servicios; el diseño de planes de formación técnica asociados a las necesidades y expectativas del personal TI; el desarrollo del liderazgo psicológico; el fomento de la cooperación y coordinación con toda la comunidad universitaria; y la mejora en los canales de comunicación efectiva, institucional, fiable y que alcance todos los ámbitos de actividad de la universidad. Ha de afrontarse igualmente el reto de mantener la seguridad de los datos y la garantía de los derechos digitales, así como la creciente necesidad de interconexión entre las distintas plataformas y sistemas de información.

Frente a estos retos, la Universidad de Jaén se caracteriza por contar con una parte muy importante del PDI y del PAS que demuestra un alto compromiso institucional y una muy buena respuesta al liderazgo transformacional que permite impulsar con facilidad el orgullo de pertenencia y el alineamiento con los objetivos institucionales. Cuenta asimismo con una estructura en campus y con sistemas de gestión centralizados y estandarizados, orientados al usuario y a la calidad del servicio, permitiéndole una adaptabilidad mayor y más eficiente que otras universidades de estructura más compleja. La evolución natural de la plantilla y la situación financiera saneada de la institución, abre la oportunidad de incorporación de personal técnico, docente e investigador altamente cualificado que facilite la transformación digital de la universidad.

Este objetivo estratégico pretende utilizar estas fortalezas para alcanzar los retos señalados desarrollando una transformación digital de la institución que vertebre toda la actividad universitaria, en la que docencia, investigación e interacción de todos los grupos de interés con la institución esté adaptada a las necesidades y expectativas del usuario, bajo el principio de “solo una vez” y con procesos y resultados accesibles 24/7 para cada grupo de interés según sus necesidades.

Prioridades estratégicas. Para evolucionar hacia esta transformación digital integral se definen las siguientes prioridades y el modo de alcanzarlas:

OE5.1. Avanzar en la transformación digital de la gestión y el gobierno de la universidad mejorando la gestión de procesos, la toma de decisiones y la experiencia de usuario en



todos los grupos de interés, prestando particular atención al acceso a la información e interacción con la institución 24/7 desde cualquier lugar y mediante cualquier dispositivo:

- **Implementando y promoviendo la sede de administración electrónica** y la digitalización de la carta de servicios.
- **Orientando la gestión al principio de “solo una vez”** de tal manera que se evite la solicitud reiterada de información a la persona usuaria de información en poder de la institución.
- **Generando sistemas transaccionales de información intercomunicados** que lleven a que la información se trasvase entre sistemas sin necesidad de requerírsela a la persona usuaria.
- **Impulsando el desarrollo del sistema de información institucional de la UJA (SIUJA)** integrando en el mismo todos los servicios y unidades, incorporando en él todos los indicadores necesarios para permitir un gobierno del dato que facilite el seguimiento de la evolución estratégica de la institución.
- **Creando e impulsando la carpeta personal** que incorpore a información relevante de personal y alumnado que les permita acceder a la información que necesite para la tramitación de sus convocatorias.
- **Mejorando los procesos y servicios universitarios** con la vista puesta en la simplificación y automatización de procesos y trámites administrativos digitalizados fomentando el autoservicio en la gestión, mediante la tramitación sin intermediarios, fomentando así la inmediatez y la atención 24/7.
- **Adaptando los servicios** para su utilización en dispositivos móviles y mediante el desarrollo de sistemas virtuales de atención personalizada con el objetivo de fidelizar y mantener una relación estrecha y estable con nuestros usuarios y usuarias.

OE5.2. Abordar la aplicación de la transformación digital en el ámbito formativo, impulsando la formación en competencias digitales en todos los miembros de la comunidad universitaria:

- Capacitando y certificando las competencias digitales del **PDI y PAS** de la institución, con programas formativos estructurados, **dirigidos e incentivados para alcanzar los objetivos institucionales** de digitalización.
- Capacitando y certificando las competencias digitales del **estudiantado**, como **elemento diferenciador, entroncado con la formación integral** que se plantea en el modelo educativo innovador y característico de la institución.



- Transformando la biblioteca en un **Centro de recursos para el aprendizaje y la investigación (CRAI)**, complementando los servicios actuales con una orientación de servicio moderna y adaptada a las necesidades de formación e información del personal nativo digital.
- **Facilitando la implementación de nuevas metodologías docentes** que integren las posibilidades que ofrece la transformación digital para un aprendizaje innovador y adaptado a las expectativas del estudiantado nativo digital.

OE5.3. Avanzar hacia la incorporación segura y eficiente de la digitalización en todos los ámbitos de la actividad universitaria:

- Avanzando hacia un verdadero **Smart campus**, incorporando elementos de inmótica que permitan la mejora en la gestión de recursos mediante redes de sensores que faciliten el control y gestión de recursos energéticos, que se orienten a la movilidad sostenible, a la consecución de los objetivos de desarrollo sostenible de la Agenda 2030 y a una gestión general más eficiente de espacios y recursos.
- Abordando las necesidades de **infraestructuras tecnológicas** para el soporte incremental que necesita la transformación digital.
- **Aplicar tecnologías y sistemas de información y de comunicación emergentes** en la actividad general de la universidad.
- **Desarrollando procesos que garanticen la seguridad de los datos y la garantía de derechos digitales** de los usuarios y usuarias.

[\[Volver al inicio\]](#)

7.6. OE6. Reforzar el compromiso social de la universidad implantando los ODS en todos los niveles de actividad de la universidad

Promover una universidad responsable en la que el compromiso activo con el desarrollo del entorno y con la implementación de los objetivos de desarrollo sostenible de la Agenda 2030 sea su seña de identidad y que incorpore, entre sus rasgos distintivos, la igualdad efectiva entre hombres y mujeres y la integración de la diversidad

Justificación. Uno de los principales retos que ha de afrontar la Universidad de Jaén en el próximo quinquenio y que se entronca con su mismo origen es el desarrollo de un modelo de universidad más adaptado a su entorno y más comprometido con el planeta, jugando un papel activo en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 a través del despliegue de sus misiones y funciones. Continuar con el avance en la atenuación de los desequilibrios en la plantilla desde la perspectiva de género en las categorías profesionales más altas, con un porcentaje sustancialmente mayor de hombres que de mujeres, tanto en el PAS como en el PDI, adoleciendo además de políticas estandarizadas que integren el respeto por la diversidad en todos los ámbitos de la institución.

Frente a estos retos, la Universidad de Jaén se caracteriza por contar con un personal fuertemente comprometido con la institución, en su mayor parte estable, lo que permite aprovechar su potencial docente y de gestión para la incorporación de nuevos retos desde una perspectiva a medio y a largo plazo. Se cuenta además con unos sistemas de gestión estandarizados y una cultura de gestión orientada a la calidad del servicio y con un posicionamiento muy destacado en la contribución a los ODS de acuerdo con distintos rankings nacionales e internacionales que le permiten contar con una ventaja de partida en la incorporación, a la docencia en todos los niveles y a la investigación, los contenidos y objetivos relacionados con los ODS. Igualmente, la UJA destaca por los programas de captación de talento internacional que permiten traducir la transferencia de los resultados docentes y de investigación en cooperación al desarrollo internacional. Cuenta asimismo con una importante tradición en el desarrollo y evaluación de planes de igualdad y con un equilibrio de género en las categorías de entrada en la universidad que permitirá, con las políticas adecuadas, alcanzar la igualdad efectiva entre mujeres y hombres en una década. Finalmente, la alta valoración de la UJA por la sociedad y todas las instituciones giennenses le permite ejercer un liderazgo en la sociedad a través de propuestas formativas, investigadoras y de transferencia que permitan transformar el entorno socioeconómico y cultural de la provincia.

Este objetivo estratégico pretende utilizar estas fortalezas para promover una universidad responsable, en la que el compromiso activo con el desarrollo del entorno y con la implementación de los ODS sea su seña de identidad y que incorpore entre sus rasgos distintivos la igualdad efectiva entre hombres y mujeres y la integración de la diversidad.

Prioridades estratégicas. Para evolucionar hacia este modelo de universidad responsable y comprometida con los ODS se definen las siguientes prioridades y el modo de alcanzarlas:



O6.1. Progresar hacia una **universidad plenamente inclusiva**, con especial hincapié en la **accesibilidad para todas las personas**, en la **igualdad efectiva entre mujeres y hombres** y en las políticas que favorezcan la **conciliación**, incorporando políticas de **integración y respeto por la diversidad**:

- **Extendiendo el liderazgo en el ámbito de la igualdad, la inclusión y el respeto por la diversidad a la sociedad jiennense** a partir de alianzas estratégicas con las distintas instituciones de la provincia.
- **Manteniendo y extendiendo las políticas de responsabilidad social** que aseguren que ninguna persona se vea privada de la formación universitaria por motivos económicos, que muestren el compromiso con la accesibilidad y la educación inclusiva.
- **Extendiendo el despliegue del código ético** de la UJA e instando a la adquisición de sus compromisos por toda la comunidad universitaria como un valor distintivo de la institución.

O6.2. **Desarrollar políticas que mantengan el avance hacia una institución saludable y sostenible**, comprometida con el bienestar de las personas y medioambientalmente responsable:

- **Estableciendo y desplegando los sistemas de gestión necesarios que permitan convertir a la institución en una universidad saludable**, que promueva y proteja de manera continuada la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores y trabajadoras, así como la sostenibilidad del ambiente de trabajo en el que aquellos puedan alcanzar un bienestar físico y mental.
- Continuando con el despliegue de una **política estratégica de responsabilidad medioambiental** que prime la utilización de energías limpias y la creación de un entorno sostenible.
- Promocionando e impulsando **la movilidad sostenible** hacia y entre los campus en colaboración con las instituciones locales y provinciales.
- Diseñando una **política deportiva** orientada a la implicación de la comunidad universitaria con la práctica deportiva y a fomentar los valores del deporte y los hábitos de vida saludables.
- **Integrando los ODS en los sistemas transaccionales de información y en el sistema de información institucional** de forma que permitan la evaluación continua y eficiente de la contribución de la actividad de la institución al alcance de los ODS y, a partir de esta, el despliegue de actuaciones y políticas que la impulsen.



O6.3. Coordinar la formación complementaria, el voluntariado y la cooperación al desarrollo en la consecución de los ODS en una estrategia que combine la atracción de talento y la colaboración con los países en vías de desarrollo con la formación integral del estudiantado:

- **Alineando la cooperación internacional al desarrollo y el voluntariado con los ODS** fomentados, fundamentalmente, a través del impulso de políticas de **transferencia del conocimiento** a países y comunidades en vías de desarrollo y a la incorporación de los principios de educación para el desarrollo en los distintos niveles de formación universitaria.
- **Impulsando la política que combina la atracción de talento a grados y postgrados con la cooperación internacional al desarrollo** a través de facilitar el acceso a los estudios universitarios a estudiantes brillantes procedentes de países en vías de desarrollo.
- **Ampliando el programa de formación complementaria FOCO Generación UJA** incorporando nuevas temáticas relacionadas con los ODS como modo de integrar el conocimiento y la preocupación por los *megatrends* internacionales en la formación integral del estudiantado.

[\[Volver al inicio\]](#)

7.7. OE7. *Enfatizar la corresponsabilidad en la gobernanza estratégica asentada en la eficacia, la eficiencia y en la creación de valor para nuestros grupos de interés*

Impulsar un modelo de gestión avanzado basado en la corresponsabilidad de todas las estructuras organizativas de la institución, que prime la creación de valor, con una orientación a la mejora de la experiencia de usuario y a una eliminación de lo prescindible, que multiplique la eficacia y eficiencia, reduzca al máximo la carga administrativa y se asiente en una gobernanza estratégica integral que fortalezca el prestigio interno y externo de la institución garantizando su sostenibilidad financiera y funcional

Justificación. Entre los retos fundamentales que ha de afrontar la Universidad de Jaén en las próximas décadas y que deben avanzarse en este próximo quinquenio está la planificación del relevo generacional del PAS y PDI con el objetivo de asegurar la sostenibilidad de la institución tanto desde el punto de vista financiero como de su influencia en los sistemas universitarios andaluz y español. Debe desarrollar mecanismos de coordinación estructurados que disminuyan la entropía y permitan el trabajo coordinado en todos los niveles de gobierno de la institución, rompiendo la inercia natural para mantener las actividades “tradicionales” e incorporando estos nuevos retos en la gestión de la universidad. El afrontar este reto ha de contar con la resistencia al cambio y la tendencia a mantener comportamientos inerciales y necesitará de una política de personal (PAS y PDI) que, garantizando el desarrollo profesional individual, responda a las necesidades institucionales y esté orientada a puestos polivalentes y de alta capacitación que permitan afrontar e incorporar los nuevos retos que va incorporando la institución a partir de las demandas de la sociedad. En esta política de personal, un reto fundamental es la estructuración de la formación del PAS y PDI con una incentivación y reconocimiento de la misma que permita eliminar el voluntarismo y asegurar el alineamiento de las competencias de su personal con las necesidades de la institución. La sostenibilidad debe apoyarse en el establecimiento de relaciones claras entre el servicio y el flujo de trabajo, con orientación clara al usuario y la reducción de la burocracia y la rigidez administrativa con la eliminación de operaciones que no añaden valor. Finalmente, otro de los desafíos de la universidad es establecer los mecanismos que le permitan atenuar la excesiva dependencia financiera de la Junta de Andalucía en un contexto de disminución de ingresos propios por tasas y precios públicos.

Para el afrontamiento de estos retos la Universidad de Jaén cuenta con un alto porcentaje de personal estable, muy comprometido con la institución, con unos sistemas de gestión estandarizados y respaldados por referentes externos de evaluación y certificación, fuertemente orientados a la satisfacción del usuario y a la calidad del servicio. Además, la universidad cuenta con una situación financiera saneada que le permite desarrollar políticas propias, con una tradición de financiar a sus unidades organizativas por resultados relacionados con sus actividades, y la experiencia en alinear los objetivos estratégicos con el presupuesto de la universidad.

Este objetivo estratégico pretende utilizar estas fortalezas para promover un modelo de gestión y gobernanza avanzado que prime la creación de valor, multiplique la eficiencia, reduzca la carga

administrativa e impulse una gobernanza estratégica integral que facilite el alineamiento y coordinación de la actividad institucional con los objetivos estratégicos de la institución, así como la sostenibilidad financiera y funcional de la universidad.

Prioridades estratégicas. Para evolucionar hacia este modelo de gestión y gobernanza estratégica se definen las siguientes prioridades y el modo de alcanzarlas:

07.1. Avanzar en el sistema de dirección estratégica de la institución de manera que se simplifique y favorezca la alineación de los niveles estratégico, táctico y operativo:

- **Impulsando un modelo de corresponsabilidad de las distintas estructuras organizativas** a través de la creación y despliegue de mecanismos de gestión que alineen los objetivos de cada estructura con los objetivos de la institución.
- **Fomentando la participación comprometida de los distintos grupos de interés** (PDI, PAS, Estudiantes) en el gobierno de la universidad, impulsando su incorporación efectiva a las diferentes estructuras de gobierno en las que participan.
- **Haciendo confluir el alineamiento de la actividad de la institución con sus objetivos estratégicos** y la necesidad de seguimiento de dichos objetivos impulsando el **sistema de información institucional** con una estructuración piramidal integrada de indicadores que ascienda desde los planes operativos a los planes directores y desde estos al **cuadro de mando institucional**.

*07.2. Impulsar el despliegue de los objetivos estratégicos de la UJA favoreciendo la implicación de la comunidad universitaria con dichos objetivos a través de un **sistema de comunicación institucional efectivo y afectivo** que impulse el sentido de pertenencia y el prestigio y reconocimiento externo de la institución:*

- **Alineando la formación y el desarrollo profesional del personal de la universidad con los objetivos institucionales**, incentivando adecuadamente la adquisición de competencias alineadas con las necesidades de la institución y ligadas a fomentar el desarrollo profesional individual.
- **Integrando la dirección estratégica en el sistema de comunicación institucional** de manera que se favorezca el conocimiento, la comprensión y coparticipación en los objetivos estratégicos institucionales de todos los miembros de la comunidad universitaria y del entorno socioeconómico.
- Desplegando un **plan de comunicación institucional integral** segmentado por grupos de interés, que garantice una información estructurada y manejable, que fomente el sentimiento de pertenencia y ponga en valor interna y externamente las fortalezas y logros

institucionales de cara a fomentar la visibilidad, el prestigio y el reconocimiento de la institución.

- **Vinculando el relevo generacional con los procesos de incorporación y promoción de personal** que garanticen la retención y captación de talento en línea con las prioridades estratégicas de la universidad.

*07.3. Impulsar la **orientación de los sistemas de gestión** hacia el cumplimiento de las **necesidades y expectativas del usuario** garantizando el cumplimiento simultáneo de los objetivos de **calidad, eficacia y eficiencia**:*

- **Eliminando la duplicidad de sistemas de gestión** y de seguimiento del funcionamiento de la institución.
- **Creando mapas de flujos de valor que permitan detectar operaciones que no aportan valor al usuario y al proceso** y que, por lo tanto, pueden y deben ser eliminadas, reduciendo así la carga administrativa del PDI y del PAS.
- **Reduciendo la rigidez y burocratización excesiva en todos los niveles de gestión** de la actividad universitaria, desde la atracción e incorporación de talento internacional a la tramitación y resolución de convocatorias, etc.
- **Alineando los planes de mejora en la gestión con el despliegue de los objetivos estratégicos** manteniendo así la apuesta por modelos de gestión institucional certificados y evaluados externamente.
- Manteniendo la apuesta por **modelos de gestión de la calidad de las enseñanzas certificados** y orientados hacia la obtención de la **acreditación institucional** de todos los centros de enseñanzas oficiales y a la obtención y mantenimiento de **sellos internacionales** de calidad.

*07.4. Impulsar mecanismos que garanticen la **sostenibilidad financiera y funcional responsable** de la institución:*

- **Contando con instalaciones competitivas** para la docencia, la investigación y la transferencia del conocimiento que faciliten la atracción y mantenimiento de estudiantado y personal de talento a partir del despliegue del plan de infraestructuras de la universidad.
- **Incorporando los ODS en todos los niveles de gestión de la universidad**, esto es, en el despliegue de los servicios universitarios, en la política de compras y en el desarrollo de nuevas infraestructuras.



- **Impulsando nuevas vías de financiación a través del mecenazgo**, de la incorporación y el desarrollo del programa *Alumni UJA* y de la estructuración institucional de la oferta de formación permanente.
- Reforzando las **alianzas y convenios en un entorno global**, tanto con las instituciones públicas y privadas de la provincia como con instituciones internacionales y transnacionales basadas en un análisis del impacto que cada alianza y convenio tendría sobre alguna de las misiones universitarias.

[\[Volver al inicio\]](#)

Anexo I. Indicadores clave de resultados

El listado de indicadores clave de resultados (KPI) por objetivo se propone como punto de partida para la revisión integral del Cuadro de Mando Institucional que actuará como elemento clave en el seguimiento del PEUJA3-25.

OE1. Implementar un modelo de enseñanza flexible y adaptado a las necesidades de la sociedad que ligue formación integral y empleabilidad

- Tasa de adecuación de grado
- Tasa de adecuación de máster
- Tasa de evaluación de grado
- Tasa de evaluación de máster
- Tasa de eficiencia de grado
- Tasa de eficiencia de máster
- Tasa de abandono en grado
- Tasa de abandono en máster
- N° estudiantes matriculados enseñanzas oficiales en UJA /N° estudiantes matriculados enseñanzas oficiales en sistema universitario andaluz
- % de cobertura de la oferta de plazas
- N° de titulaciones de grado que cubren plazas/N° titulaciones de grado ofertadas
- N° total de titulaciones de máster que cubren plazas/N° total de titulaciones de máster ofertadas
- N° estudiantes que al finalizar un grado en UJA se matriculan en un máster oficial en el curso inmediatamente posterior/N° estudiantes que finalizan un grado en UJA
- N° estudiantes que al finalizar un máster oficial en UJA se matriculan en doctorado en el curso inmediatamente posterior/N° estudiantes que finalizan un máster oficial en UJA
- N° de créditos cursados de formación complementaria por estudiantes de grado/N° estudiantes matriculados en grados
- N° de créditos cursados de formación complementaria por estudiantes de másteres/N° estudiantes matriculados en másteres oficiales
- N° títulos propios de postgrado especializados con docentes procedentes del entorno socioeconómico
- N° de estudiantes que realizan trabajo fin de título y prácticas curriculares en empresas o instituciones/N° de estudiantes con trabajo fin de título matriculado
- N° de espacios docentes que permiten desarrollo de competencias de manera cooperativa/N° de espacios docentes totales
- N° de tesis defendidas / Profesorado doctor
- Ingresos por formación permanente / Profesorado doctor
- Ingresos por postgrados propios / Profesorado doctor
- Número de programas formativos ofertados siguiendo modelo dual
- N° de estudiantes grado y máster que realizan prácticas académicas externas/N° estudiantes totales de grado y máster
- N° egresados/as de grado desempleado/as 18 meses tras la graduación/N° egresados/as de grado totales
- N° de egresados/as de máster desempleados/as 18 meses tras la graduación/N° de egresados/as de máster totales
- N° de egresados/as de doctorado desempleados/as 18 meses tras la graduación/N° de egresados/as doctores
- N° de egresados de grado/postgrado que crean una empresa 24 meses después de la graduación/N° egresados de grado y postgrado totales



- N° de asignaturas de grado y máster que incluyen contenidos relacionados con los ODS/N° de asignaturas de grado y máster
- N° de actividades de formación permanente que incluyen contenidos relacionados con los ODS/N° de actividades totales de formación permanente

OE2. Intensificar el perfil investigador de la Universidad

- Fondos externos de investigación internacionales (media 3 últimos años) captados por PDI doctor
- Fondos externos de investigación nacionales (media 3 últimos años) captados por PDI doctor
- Fondos de investigación regionales (media 3 últimos años) captados por PDI doctor
- Número de artículos publicados anualmente en SCI o SSCI por PDI doctor
- Número de artículos publicados en revistas Q1 en SCI o SSCI/N° total de artículos publicados en SCI o SSCI
- N° de artículos publicados anualmente con autores de universidades extranjeras en revistas de calidad/N° total de publicaciones anuales
- N° de PDI con menos de 3 años de antigüedad en UJA con capacidad de liderazgo científico
- N° de contratos postdoctorales activos/N° PDI doctor
- N° de contratos postdoctorales activos obtenidos de convocatorias competitivas externas (Juan de la Cierva, Ramón y Cajal, Marie Curie y Beatriz Galindo)/N° PDI doctor
- N° de PIF conseguido anualmente de convocatorias competitivas/N° PDI doctor
- N° de publicaciones altamente citadas/N° de publicaciones anuales en SCI o SSCI
- N° de investigadores/as altamente citados
- N° de áreas de conocimiento con perfil investigador/N° total áreas de conocimiento
- N° PDI con sexenio activo/N° total PDI
- N° de líneas de investigación con publicaciones relacionadas con objetivos de desarrollo sostenible (ODS) / N° total de líneas de investigación
- N° de tesis anuales con mención internacional/N° de tesis anualmente defendidas
- N° de tesis en régimen de cotutela internacional/N° de tesis anualmente defendidas
- N° de estancias de investigación conseguidas en programas competitivos (Salvador de Madariaga y José Castillejo)/N° PDI (ETC)
- N° de institutos de investigación activos (propios e interuniversitarios)

OE3. Impulsar la transformación socioeconómica y cultural de la provincia de Jaén a través de la generación y transferencia de conocimiento

- Ingresos externos por transferencia anual/N° de PDI
- Ingresos por transferencia de origen internacional/N° PDI
- Ingresos por proyectos de I+D+i colaborativa/N° PDI
- N° de personas contratadas al año con cargo a contratos de transferencia del conocimiento
- N° de personas contratadas al año con cargo a proyectos de I+D+i colaborativa
- N° de EBTs y spin-offs creadas por grupos de investigación en los últimos tres años/N° de PDI
- N° de EBTs y spin-offs creadas por grupos de investigación con actividad
- N° de EBT de capital privado instaladas en los campus de la UJA
- N° de patentes/N° de PDI
- N° de PDI que participa en comités de alta relevancia/N° de PDI
- Ingresos por patentes y licencias/100 PDI



- N° de PDI que participa en procesos de innovación abierta con empresas/N° de PDI
- N° de publicaciones anuales donde algún autor procede del ámbito de la empresa/N° de PDI
- N° de patentes en las que al menos uno de los solicitantes es una empresa privada/N° total de patentes
- N° de tesis aplicadas defendidas en los últimos 3 años
- N° de publicaciones anuales citadas en al menos una patente
- N° de contratos de transferencia relacionados con objetivos de desarrollo sostenible/N° total de contratos de transferencia
- N° estructuras, mecanismos e iniciativas relacionadas con el progreso de la provincia donde participa la UJA (por ejemplo, cátedras, centros tecnológicos, etc)
- Fondos externos para la realización de actividades culturales y deportivas colaborativas
- N° de miembros de la comunidad universitaria con tarjeta deportiva/N° de miembros de la comunidad universitaria
- N° de actividades relacionadas con las nuevas tendencias culturales organizadas anualmente por la UJA
- N° de cátedras universitarias

OE4. Internacionalizar transversalmente toda la actividad universitaria

- N° estudiantes de enseñanzas oficiales matriculados en titulaciones completas que son extranjeros y/o procedentes de sistemas educativos extranjeros/N° total de estudiantes matriculados en titulaciones oficiales completas
- N° de PDI extranjeros/N° total de PDI
- N° de rankings nacionales e internacionales de prestigio en los que la UJA se encuentra en el primer cuartil del SUE
- N° de asignaturas básicas obligatorias impartidas en otro idioma/N° total de asignaturas básicas y obligatorias
- N° de titulaciones oficiales impartidas en otro idioma/N° total de titulaciones oficiales impartidas
- N° de titulaciones activas conjuntas, dobles o múltiples (con convenio de movilidad estructurada) internacionales de grado o máster
- N° de cursos de formación continua en otro idioma
- N° de cursos cortos y cursos de verano para extranjeros
- N° de estudiantes salientes de enseñanzas oficiales a través de programas de movilidad/N° total de estudiantes matriculados en titulaciones oficiales completas
- N° de estudiantes que realizan prácticas externas en el extranjero/N° total de estudiantes matriculados en titulaciones oficiales completas
- N° de estudiantes entrantes en titulaciones oficiales a través de programas de movilidad/N° total de estudiantes matriculados en titulaciones oficiales completas
- N° de PDI saliente para estancias docentes y de formación con financiación en régimen de concurrencia competitiva/N° total PDI (ETC)
- N° de PDI entrante para estancias docentes y de formación con financiación en régimen de concurrencia competitiva/N° total PDI (ETC)
- N° de PAS saliente para estancias profesionales y de formación con financiación en régimen de concurrencia competitiva/N° total PAS (adscrito al capítulo 1)
- N° de PAS entrante para estancias profesionales y de formación con financiación en régimen de concurrencia competitiva/N° total PAS
- N° de convenios activos de movilidad internacional con universidades con posición similar o superior en los rankings internacionales de prestigio
- N° de tesis doctorales leídas por estudiantes extranjeros/N° total de tesis doctorales leídas
- N° de PDI con un nivel de B2 o superior en inglés/N° total de PDI (ETC)



- N° de PAS con un nivel de B2 o superior en inglés /N° total de PAS
- N° de estudiantes que acreditan un nivel de B2 o superior en inglés/N° total de estudiantes
- Volumen de recursos externos captados en régimen competitivo para la realización de proyectos de cooperación académica internacional

OE5. Impulsar la transformación digital de la universidad

- N° de servicios y unidades incorporados al SIUJA/N° de servicios y unidades de UJA
- N° de servicios incorporados a la sede electrónica/N° de servicios totales
- N° de servicios automatizados (con acceso 24/7)/N° de servicios existentes en UJA
- N° del PAS con competencias digitales certificadas/N° total de PAS
- N° del PDI con competencias digitales certificadas/N° total de PDI
- N° de alumnos matriculados en titulaciones oficiales con competencias digitales certificadas/N° total de alumnos matriculados en titulaciones oficiales
- N° de servicios de soporte operativos a la docencia virtual o semipresencial
- Grado de satisfacción de los estudiantes con la experiencia digital que ofrece UJA (plataforma de soporte a la docencia on-line, acceso a infraestructuras, dispositivos y servicios digitales; formación en competencias digitales o participación en mejora servicios digitales)
- Grado de satisfacción de PDI con transformación digital de la universidad
- Grado de satisfacción de PAS con transformación digital de la universidad
- N° de seguidores/as en redes sociales/N° total de PDI, PAS y estudiantes
- N° de PAS y PDI incorporado a la carpeta personal individual/N° de PAS y PDI
- Número de elementos de inmótica operativos
- N° de elementos de gestión basados en tecnologías emergentes operativos

OE6. Reforzar el compromiso social de la universidad implantando los ODS en todos los niveles de actividad de la universidad

- N° de indicadores de ODS incorporados al SIUJA/N° de indicadores relacionados con ODS
- N° estudiantes de enseñanzas oficiales que realiza cursos FOCO en ODS/N° estudiantes de enseñanzas oficiales
- N° de estudiantes que recibe formación en ODS en el ámbito de la formación complementaria/N° de estudiantes de enseñanzas oficiales
- Kw/h generados a través de fuentes renovables al año/Kw hora consumidos
- Litros de agua consumidos al año/N° total de miembros de la comunidad universitaria
- N° de estudiantes procedentes de países en vías de desarrollo/N° de estudiantes totales
- Volumen de residuos reciclados/Volumen de residuos generados
- N° de estudiantes con beca con cuantía fija ligada a la renta que finalizan los estudios oficiales en el plazo estipulado/N° de estudiantes totales con beca con cuantía fija
- N° de estudiantes mujeres que finaliza sus estudios oficiales en el plazo estipulado/N° de estudiantes mujeres totales en estudios oficiales
- N° de estudiantes de titulaciones oficiales que realizan voluntariado/N° de estudiantes de titulaciones oficiales
- N° de estudiantes de titulaciones oficiales que participan en actividades de educación para el desarrollo/N° de estudiantes de titulaciones oficiales
- N° de estudiantes de titulaciones oficiales que utilizan medios de transporte sostenibles para ir al campus/N° total de estudiantes de titulaciones oficiales
- N° de mujeres titulares de universidad/N° PTU



- N° de mujeres catedráticas/N° CU
- N° de mujeres en el grupo I del PAS/N° PAS grupo I
- N° de mujeres en el grupo II del PAS/N° PAS grupo II
- Fondos captados en proyectos de cooperación al desarrollo (media trienal)
- N° de PAS que firma el código ético/N° de PAS
- N° de PDI que firma el código ético/N° de PDI
- N° de estudiantes de titulaciones oficiales que firma el código ético/N° de estudiantes de titulaciones oficiales

OE7. Enfatizar la corresponsabilidad en la gobernanza estratégica asentada en la eficacia, la eficiencia y en la creación de valor para nuestros grupos de interés

- N° de indicadores clave de servicios y unidades incorporados al SIUJA/N° de indicadores clave totales
- N° de unidades organizativas que reciben un porcentaje significativo de su financiación basada en resultados/N° unidades organizativas totales
- N° PDI que participa en cursos de capacitación alineados con los intereses de la institución/N° PDI total
- N° de PAS que participa en cursos de formación en competencias alineados con los intereses de la institución/N° de PAS total
- Ingresos derivados de nuevas vías de financiación (mecenazgo, red alumni)/Ingresos totales de la universidad
- Ingresos recibidos por actividades universitarias/Ingresos totales de la universidad
- Nivel de satisfacción global del PDI con la gestión y el funcionamiento de la institución
- Nivel de satisfacción global del PAS con la gestión y el funcionamiento de la institución
- Nivel de satisfacción global del estudiantado con la gestión y el funcionamiento de la institución
- N° de plazas cubiertas del PAS en los órganos de gobierno de la universidad/N° plazas PAS
- N° de plazas cubiertas del PDI en los órganos de gobierno de la universidad/N° de plazas PDI
- N° de plazas cubiertas del estudiantado en los distintos órganos de gobierno de la universidad/N° de plazas estudiantado
- N° de m² construidos dedicados a docencia, investigación o transferencia de conocimiento
- Edad media del PDI
- Edad media del PAS
- N° de actividades externalizadas a proveedores que cumplen con los ODS/N° de actividades externalizadas
- N° de servicios con modelos de gestión implantados que primen la creación de valor desde la óptica del usuario
- Renovación del sello que garantice la orientación de la gestión institucional hacia la excelencia
- N° de centros con sistemas de acreditación institucional/N° de centros totales