

# III Plan Estratégico de la Universidad de Jaén



Universidad de Jaén

Título	<b>III Plan Estratégico de Universidad de Jaén</b> <b>PEUJA3-25</b> <b><i>Transformando el presente para liderar el futuro</i></b>
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

<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>5</b>
<b>DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE JAÉN</b>	<b>7</b>
<b>1. POSICIONAMIENTO DE LA UJA EN RANKINGS NACIONALES E INTERNACIONALES</b>	<b>8</b>
<i>Posicionamiento nacional de la UJA en enseñanza y aprendizaje</i>	10
<i>Posicionamiento nacional de la UJA en investigación</i>	11
<i>Posicionamiento nacional de la UJA en transferencia del conocimiento</i>	12
<i>Posicionamiento nacional de la UJA en internacionalización</i>	12
<i>Posicionamiento nacional de la UJA en contribución al desarrollo regional</i>	13
1.1. REFLEXIÓN CRÍTICA ACERCA DEL VALOR DEL POSICIONAMIENTO EN LOS RANKINGS	14
<b>2. EVOLUCIÓN DE LA OFERTA Y DEMANDA DE ENSEÑANZAS</b>	<b>15</b>
2.1. EVOLUCIÓN DE LA OFERTA DE TITULACIONES DE GRADO Y MÁSTER EN EL SISTEMA UNIVERSITARIO ESPAÑOL (SUE), EN EL SISTEMA UNIVERSITARIO PÚBLICO ANDALUZ (SUPA) Y EN LA UJA	15
<i>Evolución del número de titulaciones de grado en el SUE</i>	15
<i>Evolución de la oferta de plazas y la matrícula de nuevo ingreso en las universidades públicas presenciales</i>	16
<i>Evolución del número de titulaciones de máster en el SUE</i>	19
2.2. EVOLUCIÓN DEL ALUMNADO MATRICULADO EN ESTUDIOS DE MÁSTER EN EL SUE	20
2.3. MAPA DE TITULACIONES DE LA UJA (OFERTA, DEMANDA Y MATRÍCULA)	22
Tabla 2.4. Relación oferta, demanda y matrícula en los Programas de Doctorado de la UJA en el curso 18/19	25
2.4. INGRESO Y PROSPECTIVA DE ALUMNADO EN LA UJA ENTRE LOS CURSOS 2014-2015 Y 2035-2036	26
2.5. EVOLUCIÓN PREVISTA DEL ESTUDIANTADO DE NUEVO INGRESO EN GRADO EN LAS UNIVERSIDADES ANDALUZAS	27
<b>3. PRINCIPALES INDICADORES DE LA EVOLUCIÓN DEL PERSONAL DE LA UJA</b>	<b>31</b>
3.1. DISTRIBUCIÓN DE LA EDAD DEL PDI Y PAS DE LA UNIVERSIDAD DE JAÉN	31
3.2. ESTRUCTURA DE LA PLANTILLA DE PDI DE LA UNIVERSIDAD DE JAÉN	32
3.3. ESTRUCTURA DE LA PLANTILLA DE PAS DE LA UNIVERSIDAD DE JAÉN	36
3.4. CONCLUSIONES: COMPARACIÓN DE LA EVOLUCIÓN DEL ESTUDIANTADO DE NUEVO INGRESO EN GRADO CON LA EVOLUCIÓN DE LA PLANTILLA DE LA UJA	38
<b>4. EVOLUCIÓN DE LOS PRINCIPALES INDICADORES DE LA ACTIVIDAD DOCENTE EN LA UJA</b>	<b>41</b>
4.1. EVOLUCIÓN COMPARADA DE LOS PRINCIPALES INDICADORES DE EFICIENCIA EN ESTUDIOS DE GRADO	41
4.2. EVOLUCIÓN COMPARADA DE LOS PRINCIPALES INDICADORES DE EFICIENCIA EN ESTUDIOS DE MÁSTER	43
4.3. ANÁLISIS COMPARADO DE LA TASA DE TRANSICIÓN DE GRADO A MÁSTER	45
4.4. ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DE LOS PRINCIPALES INDICADORES DE EFICIENCIA EN LAS ENSEÑANZAS POR TITULACIÓN	46
<i>Escuela politécnica superior de Jaén (EPSJ)</i>	47
<i>Escuela politécnica superior de Linares (EPSL)</i>	48
<i>Facultad de ciencias sociales y jurídicas</i>	49
<i>Facultad de ciencias de la salud</i>	50
<i>Facultad de ciencias experimentales</i>	50
<i>Facultad de humanidades y ciencias de la educación</i>	51
<i>SAFA Úbeda – Centro adscrito</i>	52
<i>Facultad de trabajo social</i>	52
<i>Másteres oficiales</i>	53
4.5. CONCLUSIONES	53
<b>5. EVOLUCIÓN DE LA INSERCIÓN LABORAL DE LAS PERSONAS EGRESADAS EN GRADO Y MÁSTER</b>	<b>56</b>



<b>6. EVOLUCIÓN DE LOS PRINCIPALES INDICADORES DE LA ACTIVIDAD INVESTIGADORA</b>	<b>60</b>
6.1. EVOLUCIÓN DE LA CAPTACIÓN DE FONDOS EXTERNOS EN LA UNIVERSIDAD DE JAÉN	60
6.2. EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA Y EL DESARROLLO PROFESIONAL DEL PERSONAL	62
6.3. CARACTERIZACIÓN DEL PERFIL DE LAS ÁREAS DE CONOCIMIENTO DE LA UJA A PARTIR DE LA RELACIÓN ENTRE SU CAPACIDAD Y SU PRODUCCIÓN INVESTIGADORA	63
6.4. PARTICIPACIÓN DEL PROFESORADO DE LA UJA EN LA ATRACCIÓN DE FINANCIACIÓN COMPETITIVA EN RELACIÓN A SU POTENCIAL INVESTIGADOR	66
6.5. CONCLUSIONES	73
<b>7. EVOLUCIÓN DE LOS PRINCIPALES INDICADORES DE TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO</b>	<b>74</b>
<i>Evolución de los contratos con entidades externas</i>	75
<i>Evolución de la solicitud de patentes y licencias</i>	76
<i>Evolución de la financiación de I+D+i colaborativa</i>	77
<i>Evolución de las empresas basadas en el conocimiento (EBC)</i>	77
7.1. RESULTADOS COMPARADOS DE LA ACTIVIDAD DE TRANSFERENCIA	78
7.2. CONCLUSIONES	80
<b>8. EVOLUCIÓN DE LOS PRINCIPALES INDICADORES DE INTERNACIONALIZACIÓN Y ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO E INTERNO</b>	<b>82</b>
8.1. MOVILIDAD INTERNACIONAL	82
8.2. FINANCIACIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN	85
8.3. MOVILIDAD INTERNACIONAL DEL PROFESORADO	86
8.5. ATRACCIÓN DE TALENTO INTERNACIONAL	89
8.6. PROSPECTIVA Y CONCLUSIONES	93
<i>Líneas de futuro. Proyecto de universidad europea NEOLAIA</i>	94
<b>9. CONTRIBUCIÓN DE LA ACTIVIDAD DE LA UJA A LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)</b>	<b>96</b>
9.1. PRINCIPALES POLÍTICAS DE COMPROMISO SOCIAL EN LA UJA	98
9.2. CONCLUSIONES	101
<b>10. LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL COMO CAMBIO DE CULTURA INELUDIBLE</b>	<b>102</b>
<i>Personalización</i>	102
<i>Eficiencia</i>	102
<i>Infraestructura</i>	102
<i>Información</i>	103
<i>Sociedad</i>	103
<b>11. GRANDES RETOS A LOS QUE SE ENFRENTA LA UJA</b>	<b>104</b>
<b>12. ANÁLISIS DE DEBILIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES (ANÁLISIS DAFO)</b>	<b>106</b>
12.1. DEBILIDADES	106
12.2. AMENAZAS	109
12.3. FORTALEZAS	110
12.4. OPORTUNIDADES	112
<b>III PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE JAÉN (2021-2025)</b>	<b>115</b>
<b>13. PRESENTACIÓN DEL PEUJA3-25</b>	<b>116</b>
<b>14. PROCESO DE ELABORACIÓN DEL III PLAN ESTRATÉGICO DE LA UJA</b>	<b>118</b>
<i>FASE PRELIMINAR</i>	118
<i>FASE DE DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO</i>	119
<i>FASE DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA</i>	119
<i>FASE DE VALIDACIÓN</i>	120



<b>15. ESTRUCTURA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA UJA</b>	<b>121</b>
<b>16. MISIÓN</b>	<b>124</b>
<b>17. VISIÓN</b>	<b>125</b>
<b>18. VALORES</b>	<b>127</b>
<b>19. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>129</b>
19.1. <i>OE1. IMPLEMENTAR UN MODELO DE ENSEÑANZA FLEXIBLE Y ADAPTADO A LAS NECESIDADES DE LA SOCIEDAD QUE LIGUE FORMACIÓN INTEGRAL Y EMPLEABILIDAD</i>	132
19.2. <i>OE2. INTENSIFICAR EL PERFIL INVESTIGADOR DE LA UNIVERSIDAD</i>	136
19.3. <i>OE3. IMPULSAR LA TRANSFORMACIÓN SOCIOECONÓMICA Y CULTURAL DE LA PROVINCIA DE JAÉN A TRAVÉS DE LA GENERACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO</i>	139
19.4. <i>OE4. INTERNACIONALIZAR TRANSVERSALMENTE TODA LA ACTIVIDAD UNIVERSITARIA</i>	143
19.5. <i>OE5. IMPULSAR LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA UNIVERSIDAD</i>	146
19.6. <i>OE6. REFORZAR EL COMPROMISO SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD IMPLANTANDO LOS ODS EN TODOS LOS NIVELES DE ACTIVIDAD DE LA UNIVERSIDAD</i>	149
19.7. <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>	152
<b>ANEXO I. INDICADORES CLAVE DE RESULTADOS</b>	<b>156</b>
<b>ANEXO II. ESTRUCTURA DE PLANES DIRECTORES</b>	<b>161</b>
<b>ANEXO III. CORRESPONDENCIA ENTRE CÓDIGO Y ÁREA DE CONOCIMIENTO</b>	<b>167</b>
<b>ANEXO IV. MATRIZ DAFO INTERNACIONALIZACIÓN UJA/SUE</b>	<b>170</b>

## Presentación

Desde la creación de la Universidad de Jaén (UJA) con la Ley 5/1993, de 1 de julio, la UJA **apuesta por la dirección estratégica y la consolidación de sus sistemas de gestión** a partir de la evaluación y contraste con modelos de referencia externos. La UJA fue pionera en el sistema universitario andaluz en la elaboración de su primer Plan Estratégico en 2003, que tuvo continuidad con el II Plan Estratégico de la Universidad de Jaén (Horizonte 2020)<sup>1</sup>, en el alineamiento del presupuesto de la UJA desde el año 2017 con la dirección estratégico/política de la institución<sup>2</sup> y en la certificación de sus sistemas de gestión, cuyo máximo referente es la acreditación del sistema de gestión institucional<sup>3</sup> de acuerdo con el modelo europeo de excelencia en gestión EFQM con la consecución del sello EFQM +400 en 2015, EFQM+500 en 2017 y su renovación en 2019.

En el ámbito de la dirección estratégica, este documento tiene como objetivo presentar la propuesta del **III Plan Estratégico de la Universidad de Jaén 2021-2025 (PEUJA3-25)**. El documento se estructura en dos secciones. La primera sección recoge el **análisis diagnóstico** integral y comparado de los principales ámbitos de actividad de la Universidad de Jaén. Parte de un análisis global del **posicionamiento de la UJA en los distintos rankings** nacionales e internacionales para realizar posteriormente un **análisis sintético** del estado de la Universidad de Jaén **atendiendo al potencial y desempeño en áreas críticas para su desarrollo**, y tomando en cuenta una visión prospectiva a partir de cálculos inerciales que permitan determinar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (**DAFO**) de la universidad. El objetivo que se plantea este documento no es realizar un análisis en profundidad del estado global de todos los ámbitos de actividad de la UJA, que ya puede encontrarse, fundamentalmente, en [la memoria conceptual y los gráficos de resultados](#) presentados en septiembre de 2019 para la renovación del sello de excelencia EFQM 500+; en las [memorias de seguimiento](#) del II Plan Estratégico; o en las distintas secciones del [anuario estadístico](#) de la UJA.

En la primera sección de este documento se realiza un diagnóstico de la UJA a partir de un **análisis selectivo de aquellas variables críticas para el desarrollo y la sostenibilidad** de la actividad universitaria de la UJA. Sí ha de señalarse que el análisis del estado de la UJA responde a la **situación previa a la crisis de la COVID-19** entendiéndose que, independientemente de los reajustes en la planificación estratégica que vendrán obligados por las consecuencias de la propia crisis, muchos de ellos aún impredecibles en el momento de redacción de este documento, este análisis refleja las debilidades y fortalezas con las que la Universidad de Jaén tendrá que afrontar dichas consecuencias, desarrollando sus misiones con el máximo de garantías y **sin perder de vista la visión de qué tipo de universidad desea ser en el futuro**.

---

<sup>1</sup> [Plan estratégico de la Universidad de Jaén](#)

<sup>2</sup> [Presupuesto de la Universidad de Jaén](#)

<sup>3</sup> [Modelo de gestión institucional de la UJA](#). Proyecto EFQM



La segunda parte del documento presenta la propuesta de **III Plan Estratégico de la Universidad de Jaén 2021-2025 (PEUJA3-25)**, definiendo la misión, visión y valores de la Universidad de Jaén y los objetivos estratégicos.

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



## Sección 1ª

# Diagnóstico estratégico de la Universidad de Jaén

## 1. Posicionamiento de la UJA en rankings nacionales e internacionales<sup>4</sup>

En esta sección se ofrece una perspectiva general de la evolución de la posición de la UJA en los distintos rankings nacionales e internacionales con el objetivo de tener una primera perspectiva general de **su ubicación en los sistemas universitarios andaluz (SUPA), español (SUE) y mundial**. La tabla 1.1 presenta un resumen de esta evolución y posicionamiento general en distintos rankings.

Ranking	Evolución Observada (posición 2019 respecto a 2018)
<b>U-RANKING</b>	Posición <b>46</b> del SUE, <u>descendiendo 4 posiciones</u> ; es la <b>7ª</b> andaluza junto a UCA y UHU, por detrás de UCO, UPO, UAL, UGR, UMA.
<b>CYD</b>	Posición <b>62</b> del SUE, <u>ganando 4 posiciones</u> . <u>Mantiene</u> su posición en SUPA, solo por delante de la UCA.
<b>RANKING ARWU (SHANGHÁI)</b>	Recupera franja <b>701-800</b> , subiendo en investigadores altamente citados, artículos en revistas JCR y producción científica por persona (701-800 en 2018 por primera vez y 801-900 en 2019). Puesto <b>23-30</b> en el SUE. Es la <b>3-5</b> del SUPA, empatada con UCO y UMA, y detrás de UGR y US.
<b>U-MULTIRANK</b>	Puesto <b>1412</b> , <u>descendiendo 262 posiciones</u> . Puesto SUE 64 <u>descendiendo 5</u> posiciones respecto a 2019. <u>Desciende una</u> posición en el SUPA situándose la <b>7ª</b> por delante de la UHU.
<b>RANKING CWUR</b>	Posición <b>1084</b> , <u>descendiendo 74 posiciones</u> . Puesto <b>39</b> del SUE, <u>perdiendo 2 posiciones</u> . <b>6ª</b> en SUPA, <u>descendiendo una</u> posición.
<b>RANKING THE</b>	<b>Ranking global</b> , franja <b>801-1000</b> <u>bajando una franja</u> (601-800 en 2018). Puesto <b>30</b> SUE, <u>descendiendo 15 posiciones</u> . En el SUPA <b>3ª</b> , tras UGR y US, <u>empata con UPO y UAL, bajando 1 posición</u> . <b>The World's Top 200 Young Universities</b> , franja <b>251-300</b> , <u>descendiendo desde 201-250 (y antes desde 151-200)</u> . Es la <b>24</b> de las 27 del SUE. En el SUPA <u>empata con UMA y UAL, por debajo de UCA, UCO y UPO (perdiendo respecto a UPO y UAL respecto al ranking previo)</u> .
<b>RANKING WEB (WEBOMETRICS)</b>	Posición <b>915</b> , <u>descendiendo 34 puestos</u> . Puesto <b>38</b> del SUE y <b>6ª</b> del SUPA.
<b>RANKING SCIMAGO</b>	Posición <b>674</b> , <u>descendiendo 53 puestos</u> . Puesto <b>41</b> del SUE y <b>6ª</b> del SUPA.
<b>GREENMETRIC</b>	Posición <b>194</b> , <u>mejorando 7</u> . Puesto 14 en el SUE y única participante del SUPA.
<b>QS-WORLD</b>	En el SUPA sólo se encuentran la US y la UGR.
<b>INFORME DE TRANSPARENCIA</b>	Puesto 14 del SUE (edición 2018) <u>descendiendo 12 posiciones</u> pasando a universidad traslúcida. Es la <b>6ª</b> del SUPA por delante de la UAL, UHU y US.
<b>URAP</b>	Posición <b>973</b> , <u>descendiendo 33 puestos</u> . Es la <b>38</b> del SUE y la <b>6ª</b> del SUPA por encima de la UPO, UAL, UHU.
<b>CWTS LEIDEN RANKING</b>	Del SUPA solo participan UCO, US, UMA y UGR.
<b>NTU RANKING</b>	En el SUPA solo aparecen la US, UGR y UMA entre las 800 primeras. Por ámbitos, primera vez en <b>Ingeniería</b> (rango <b>401-450</b> ) de un total de 504. Ciencias de la <b>Computación</b> en el puesto <b>157</b> ( <b>4ª</b> en SUE y <b>2ª</b> SUPA) y <b>Ciencias Agrícolas</b> en la franja <b>351-400</b> ( <b>22ª</b> SUE y <b>3º</b> SUPA), <u>manteniendo posición</u> .

Tabla 1.1. Evolución del posicionamiento de la UJA en rankings

<sup>4</sup> Fuente: Documento interno. Informe del posicionamiento de la Universidad de Jaén en rankings nacionales e internacionales.



En términos generales, la UJA se sitúa **entre las primeras 1000 universidades** del mundo, destacando, particularmente, en el ámbito de las universidades con **menos de 50 años (en el tramo 251-300** según el ranking THE), si bien su posicionamiento ha descendido sensiblemente con la incorporación de nuevas universidades en el ranking (en 2020 desciende una franja, con la incorporación de 99 universidades al ranking –de 315 a 414). Los campos más destacados son los de **ingeniería de la energía, ciencias de la computación y ciencias agrícolas**. Por otra parte, la UJA tiene una posición destacada en los ámbitos de **sostenibilidad** y, en general, en aquellos ámbitos relacionados con la consecución de los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** de la Agenda 2030 de la ONU, aunque estos recibirán un análisis específico en un apartado posterior. En rankings globales se sitúa habitualmente **entre las primeras 40 del SUE**, aunque se observa mucha variabilidad, ocupando puestos entre el 23 y el 30 en los rankings de Shanghái y THE y el 66 en el Ranking CYD. En rankings más especializados, como Greenmetrics o en el Informe de Transparencia elaborado por la Fundación Compromiso y Transparencia, es donde la UJA ocupa una posición más destacada (14). A nivel Andaluz, la posición más frecuente ronda entre la 5ª y la 6ª pero, también, se observa una gran variabilidad pudiendo encontrar a la UJA en la tercera (Shanghái), cuarta posición (THE) o en la séptima posición (Ranking CYD).

Por otra parte, en la tabla se observa que la UJA no participa en todos los rankings en los que participan otras universidades del SUPA, mientras que en alguno participa en solitario. Esto nos lleva a dos reflexiones interrelacionadas, pero con niveles de implicación estratégica diferentes:

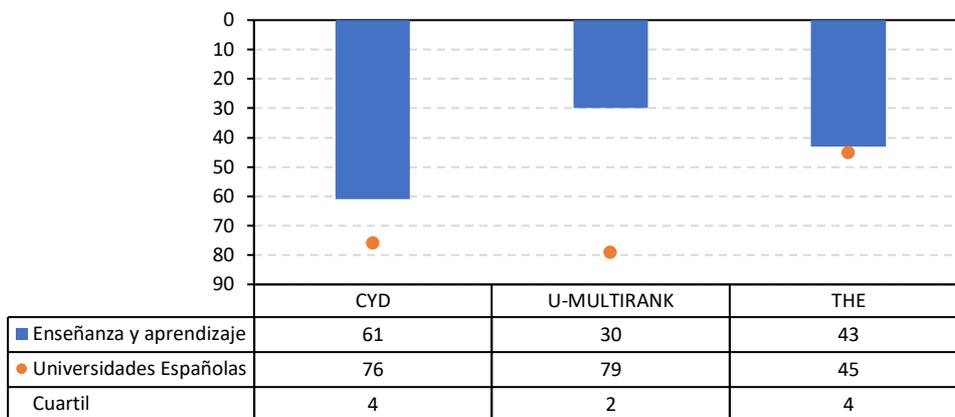
- Es necesario realizar un **análisis de en qué rankings conviene participar**, poniendo en relación el nivel de recursos necesario con el rendimiento en visibilidad y prestigio de la UJA, y el valor que proporciona el análisis comparado de nuestro posicionamiento en los distintos rankings desde el punto de vista de la dirección estratégica.
- Es necesario establecer **estrategias alineadas** con los elementos fundamentales que marcan la diferencia en los **rankings seleccionados como estratégicos**. Estas estrategias pasan por un **reconocimiento singularizado de la contribución a los indicadores** fundamentales. Por ejemplo, el análisis del ranking de Shanghái sugiere que podrían mejorarse posiciones reconociendo al personal investigador altamente citado e incentivando publicaciones en *Science* y *Nature* con, por ejemplo, incentivos extraordinarios de apoyo a la investigación.
- **El posicionamiento en un ranking depende tanto de la capacidad para proporcionar los datos** requeridos como de la propia actividad. Esta no es una cuestión menor, pues la experiencia de la participación en los rankings **deja como evidencia complementaria nuestra debilidad** como institución a la hora de **proporcionar nuestros resultados** por no contar con un sistema de información planificado e integral que permita obtenerlos con facilidad.

Este análisis inicial y la reflexión que lo acompaña deja al descubierto la **necesidad de contar con un sistema integrado de información institucional** que recoja todos los indicadores relevantes de la actividad universitaria y la posibilidad de organizarlos en **distintos cuadros de mando** que permitan tener información regular y organizada a distintos niveles: operativo, táctico y, en último término, estratégico, con el **cuadro de mando institucional** que permita disponer de información regular y organizada a partir de la cual valorar la eficacia y los resultados de las acciones estratégicas.

El proyecto de Sistema de Información institucional de la UJA (**SIUJA**) **debe considerarse prioritario y recibir seguimiento** continuado. Tomar decisiones estratégicas basadas en datos depende de contar con datos fiables y actualizados, algo imposible de gestionar **sin un sistema de información institucional integrado y operativo del que la UJA aún carece**<sup>5</sup>.

En las siguientes secciones se realiza un **análisis comparado de la situación de la UJA dentro del SUE** en sus principales ámbitos de actividad en función de la posición que ocupa en los distintos rankings que evalúan cada actividad. En cada figura se presenta el número total de universidades participantes en el ranking con un punto naranja y la posición de la UJA con una barra azul. **La posición relativa se obtiene a partir de la diferencia entre la barra azul y el punto naranja**, cuanto más lejos esté la barra azul del punto naranja, mejor posicionada se encuentra la UJA en ese ranking.

*Posicionamiento nacional de la UJA en enseñanza y aprendizaje*



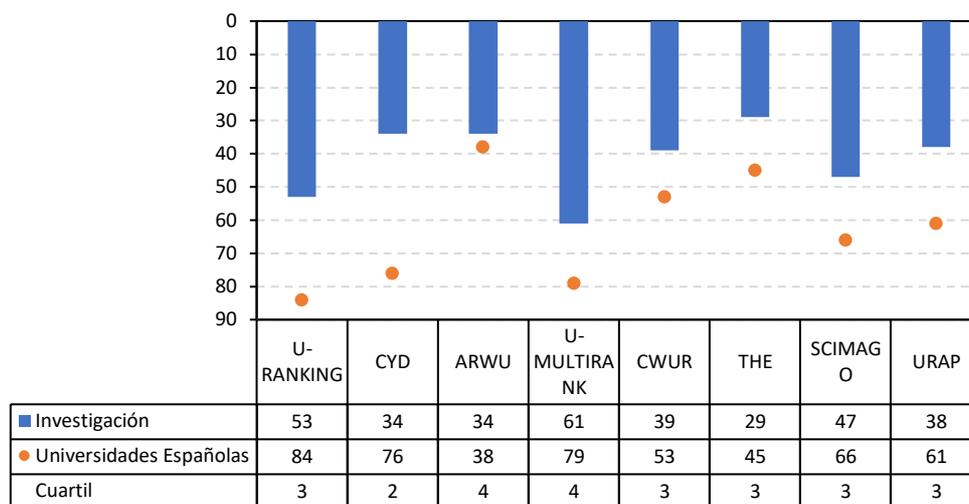
*Figura 1.1. Posicionamiento de la UJA en el SUE en el ámbito de enseñanza y aprendizaje*

El posicionamiento de la UJA en el ámbito de enseñanza y aprendizaje se sitúa mayoritariamente en el cuartil 4, salvo en el caso del ranking U-Multirank donde aparece en el cuartil 2. Esto es, **la UJA se sitúa lejos de la mediana**. En concreto, las **debilidades** más importantes que se aprecian en comparación con otras universidades españolas son las **tasas académicas de éxito**

<sup>5</sup> El proyecto SIUJA, como proyecto complejo y a largo plazo, con un requerimiento de implicación por parte de Servicios y Unidades que va más allá de sus necesidades de funcionamiento habitual, tiene el riesgo de diluirse por atender necesidades más apremiantes, algo a lo que la experiencia indica que es necesario anticipar, prevenir y corregir de manera proactiva y continuada.

y **rendimiento** en grado más bajas (CYD), las **tasas de rendimiento y de graduación normativa en máster (CYD)**, la **captación de estudiantes de otras comunidades** en grado y máster (CYD) y el **reducido número de tesis leídas por profesorado doctor (THE<sup>6</sup>, U-Ranking)**. La UJA **destaca** por la **tasa de graduación normativa** en grado (CYD y U-Multirank) y máster (U-Multirank). En U-Multirank la UJA ha mejorado 3 y 2 puntos porcentuales en las tasas de desempleo de grado y máster situándose en el 16% y el 17%, respectivamente, en 2020. De hecho, las **tasas de afiliación de los egresados y egresadas de máster de la Universidad de Jaén se sitúan entre las mejores del país en el periodo 2015-2018** (con tasas de afiliación superiores al 73,5% y una mejora de más de 24 puntos en ese periodo)<sup>7</sup>.

*Posicionamiento nacional de la UJA en investigación*



*Figura 1.2. Posicionamiento de la UJA en el SUE en el ámbito de investigación*

El posicionamiento de la UJA en el ámbito de investigación se sitúa entre los cuartiles 2 y 4 dependiendo del ranking, aunque mayoritariamente se encuentra en los dos últimos cuartiles. Una vez más, se sitúa por **debajo de la mediana**, indicando que este es otro de los ámbitos donde existe un potencial importante de mejora como veremos luego en el análisis específico.

En este ámbito, las **debilidades más significativas** están relacionadas con los **fondos externos** captados por PDI (U-Ranking, U-Multirank, THE), el número de **citas de artículos** normalizada por ámbito y año (CYD, U-Multirank, THE, SCIMAGO, URAP), las **publicaciones altamente citadas** comparadas con su ámbito y año (CYD, ARWU, U-Multirank, CWUR), los **fondos de investigación internacionales** captados por PDI (U-Ranking), los recursos competitivos obtenidos por **contratos FPI, Juan de la Cierva, Ramón y Cajal y técnicos de**

<sup>6</sup> Conviene aclarar que en el ranking THE no es posible conocer la valoración desglosada para los distintos indicadores de las universidades españolas. Es posible intuir que la posición baja en el THE se debe a que no aparecemos como universidad que destaque en el ámbito de la docencia en la encuesta de reputación que THE lanza a nivel internacional y a la que se contesta por invitación, algo que favorece sensiblemente a las universidades tradicionales y en localizaciones singulares como la UGR, la UCO, la US o la UMA.

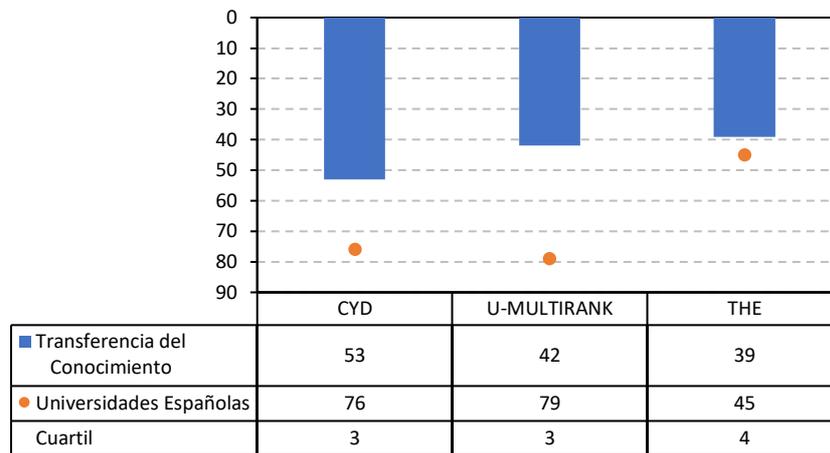
<sup>7</sup> Fuente. Teodoro Luque (2020). Master versus grado: el empleo de los egresados universitarios. UniverSídada. Blog de Studia XXI.

**apoyo** sobre el total de ingresos liquidados (U-Ranking), el número de **contratos postdoctorales** (U-Multirank), así como con el bajo número de artículos publicados en **revistas de máximo impacto** (excelentes) por PDI (URAP) en los que la universidad ocupa un papel protagonista (SCIMAGO), o el bajo número relativo de artículos publicados **con autores de universidades extranjeras** (URAP).

La UJA destaca en tramos de investigación por profesorado, por el número absoluto de publicaciones (U-Multirank) y por las publicaciones interdisciplinares (grado en que las publicaciones incorporan referencias de otros campos científicos) (CYD y U-Multirank). Es de destacar el **ascenso en el ranking CYD 2020** en el que se alcanza la posición 34 de 76.

*Posicionamiento nacional de la UJA en transferencia del conocimiento*

El posicionamiento de la UJA en el ámbito de la transferencia del conocimiento se sitúa **mayoritariamente en el cuartil 3**, mostrándose así este ámbito como uno donde el potencial de mejora es más amplio.



*Figura 1.3. Posicionamiento de la UJA en el SUE en el ámbito de transferencia del conocimiento*

Las **debilidades** más importantes se encuentran en los **ingresos externos por PDI** obtenidos en contratos de transferencia (CYD, U-Multirank, THE), el número de patentes concedidas por PDI (CYD, U-Multirank), las patentes con empresas (CYD), el peso reducido de los **ingresos que la formación permanente o continua** en los ingresos totales de la Universidad<sup>8</sup> (CYD, U-Multirank) o el número relativo de **publicaciones** donde alguno de los **autores** procede del ámbito de la **empresa** (CYD, U-Multirank). La UJA **destaca en el número de Spin-off** por PDI (CYD y U-Multirank).

*Posicionamiento nacional de la UJA en internacionalización*

<sup>8</sup> Este es un resultado que merece particular **reflexión**. El estudiantado de formación permanente ha pasado de 616 a 4.449 entre los años 2014 y 2019, multiplicándose por más de 7, pero esto **no se ha visto reflejado en los ingresos recibidos por la institución**, algo que debiera recibir una evaluación estratégica de cara al futuro.

El posicionamiento de la UJA en el ámbito de orientación internacional se sitúa mayoritariamente en el **cuartil 3**, indicando que este es uno de los ámbitos donde las diferencias con el resto de universidades son menores. Las **debilidades** principales están relacionadas con el **porcentaje de profesorado extranjero** en relación al total de PDI (CYD, U-Multirank, THE), el peso que poseen las **tesis doctorales defendidas por estudiantado extranjero** en relación al total de tesis leídas (CYD, U-Multirank), el **porcentaje de publicaciones** con autoría compartida con una **universidad extranjera** (CYD, THE, URAP) y el **porcentaje de grados o másteres impartidos en otro idioma** (CYD, U-Multirank).

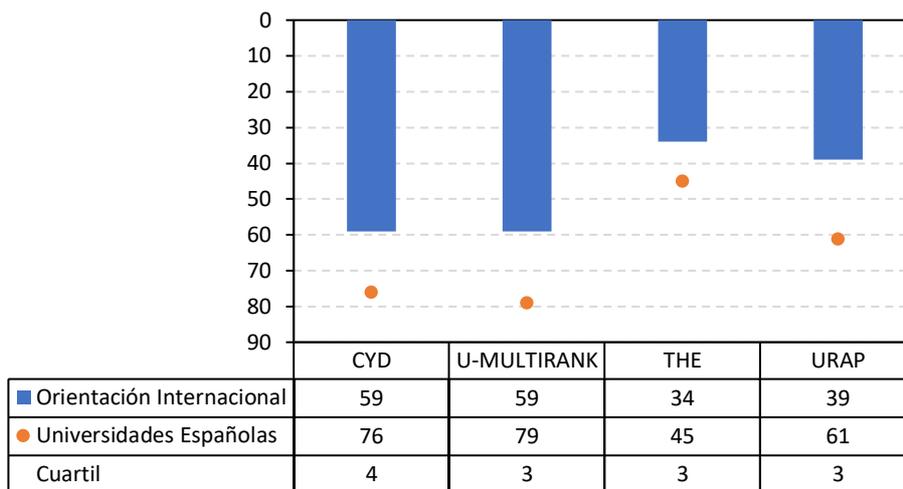


Figura 1.4. Posicionamiento de la UJA en el SUE en el ámbito de la internacionalización

*Posicionamiento nacional de la UJA en contribución al desarrollo regional*

El posicionamiento de la UJA en el ámbito de la contribución al desarrollo regional se sitúa en el **cuartil 3**, indicando que este es uno de los ámbitos donde las diferencias con el resto de universidades son menores. La UJA **destaca** en el peso del **estudiantado que han realizado prácticas en la región** en relación al total de estudiantes que han realizado prácticas (CYD, U-

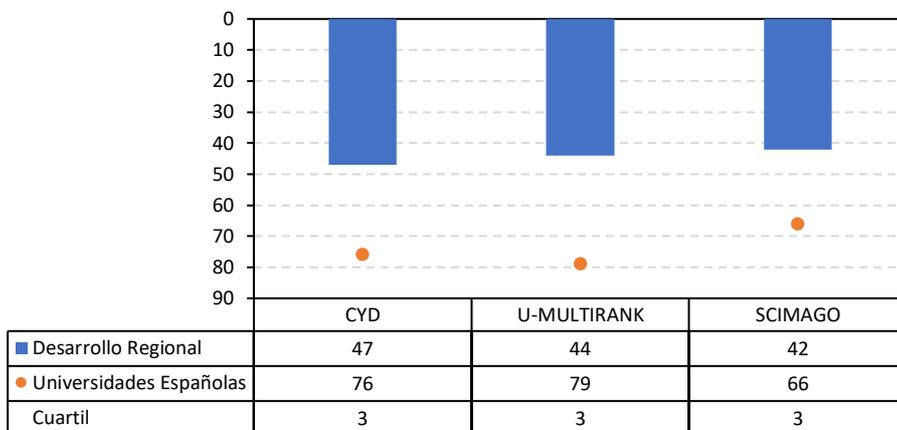


Figura 1.5. Posicionamiento de la UJA en el SUE en el ámbito de contribución al desarrollo regional

Multirank) o el peso que poseen los **egresados y egresadas de grado o máster trabajando en la región** (U-Multirank).

No obstante, en este ámbito, en el que existen importantes discrepancias en la forma de aproximarlos según el ranking, se observan **debilidades** relacionadas con el porcentaje de **publicaciones** con autoría compartida con personal de una **empresa** de la provincia o región (CYD, U-Multirank) o el reducido valor del indicador *Altmetrics* referido al 10% de los mejores artículos por impacto normalizado.

### 1.1. Reflexión crítica acerca del valor del posicionamiento en los rankings

Si bien es cierto que **resulta estratégicamente inteligente cuidar el posicionamiento en los rankings**, en tanto en cuanto se utilizan como referencia mediática y como indicador del prestigio de la universidad, su valor desde el punto de vista de la contribución al desarrollo estratégico de la actividad universitaria es muy limitado. Por una parte, **los organismos y las instituciones que se sitúan detrás de esos rankings pueden cambiar (y de hecho cambian) de criterios de cómputo** de indicadores, lo que puede llevar a cambios radicales en el posicionamiento que no responden a cambios reales en la actividad universitaria. Sirva de ejemplo la posición de la UJA en el ranking CYD en cuanto a su contribución al Desarrollo regional, que pasó de ser la sexta nacional en 2016 a ser la número 44 en la última edición del ranking, sin haber cambiado sustancialmente su actividad.

Resulta importante tomar en cuenta **el posicionamiento en los rankings** y desarrollar **estrategias** singulares para **mejorar este posicionamiento** a partir del **reconocimiento** de las contribuciones singulares a los indicadores esenciales de los **rankings estratégicamente más interesantes**, en tanto en cuanto este permite 1) reforzar el prestigio y reconocimiento internacional de la universidad y 2) contar con una medida de comparación con nuestro ecosistema y una evaluación externa del valor de las acciones estratégicas. No obstante, este posicionamiento debe **ser consecuencia del desarrollo de las líneas estratégicas que lleven al desarrollo de la universidad y no al revés**, de manera que la posición en los rankings no debería ser un factor determinante en la organización estratégica de la institución. **Los rankings globales, por definición, no toman en cuenta las características específicas del entorno en el que se inserta la universidad**. Si la estrategia de cualquier universidad se estructurara en torno a las exigencias de los rankings internacionales, terminaría aspirando a convertirse en una universidad clónica abstraída de las necesidades del entorno en el que desarrolla su actividad<sup>9</sup>. En el caso de la Universidad de Jaén, esta cuestión es particularmente relevante, por su tamaño, por su localización, y por el papel tractor en su entorno que le atribuye su propia ley de creación.

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

<sup>9</sup> Véase la reflexión al respecto que realiza Eva M. de la Torre en el blog de Studia XXI UniverSidad (mayo 2020). [Universidades españolas de éxito: ¿de qué estamos hablando?](#)

## 2. Evolución de la oferta y demanda de enseñanzas

### 2.1. Evolución de la oferta de titulaciones de grado y máster en el Sistema universitario español (SUE)<sup>10</sup>, en el Sistema universitario público andaluz (SUPA) y en la UJA

#### Evolución del número de titulaciones de grado en el SUE

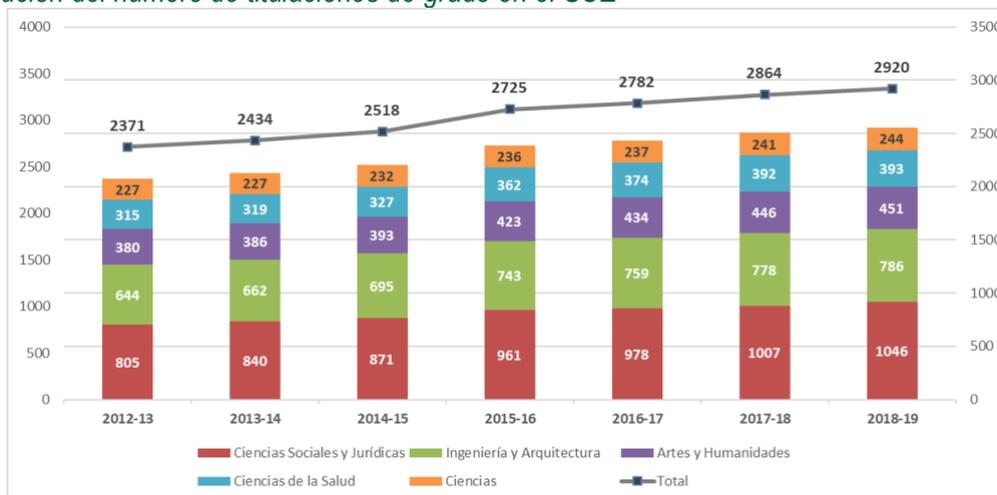


Figura 2.1. Número de titulaciones de grado en el sistema universitario español entre los cursos 12/13 y 18-19

La figura 2.1 recoge el número de titulaciones de grado en el sistema universitario español entre los cursos 12/13 y 18/19. La evolución de los datos totales muestra:

- Un **incremento gradual** en el número de titulaciones impartidas llegando al **23%**.
- El incremento en las **universidades públicas** es de un **9%** y en las **privadas** de un **56%**. Al final de la serie, los grados impartidos se concentran en un 70% en las universidades públicas frente al 80% al inicio de la serie.
- EL SUPA ha incrementado los grados impartidos en un 5,3%. **La Universidad de Jaén en un 6,5 % (2 títulos).**

#### Segmentación por ramas de conocimiento.

- El incremento en la serie se produce en todas las ramas, aunque con porcentajes desiguales. De mayor a menor: Sociales y Jurídicas (30%), CC. de la Salud (25%), Ingeniería y Arquitectura (22%), Arte y Humanidades (19%) y Ciencias (7,5%). Acotados a las universidades públicas, de mayor a menor: Ingeniería y Arquitectura (14%), Sociales y Jurídicas (9%), CC. de la Salud (8%), Arte y Humanidades (5,5%) y Ciencias (3%).
- La distribución por ramas en el sistema universitario público andaluz se mantiene estable. En la UJA sólo se ha producido incremento en las titulaciones de las ramas de Ciencias Sociales y Jurídicas (1) y Artes y Humanidades (1), por consiguiente, **no hay, en general, cambios estructurales significativos en la oferta de titulaciones de Grado.**

<sup>10</sup> Fuente: Datos y cifras del Sistema Universitario Español. Publicación 2018-2019. Ministerio de Ciencia, innovación y universidades. Gobierno de España.

En resumen, **el incremento de las titulaciones impartidas en grado viene determinado en gran parte por el incremento en el número de universidades privadas (7 en la serie), sin alterar sustancialmente la distribución estructural de las titulaciones por ramas de conocimiento. Esta estabilidad es más acusada en el SUPA y en la UJA.**

	Ciencias Sociales y Jurídicas	Ingeniería y Arquitectura	Artes y Humanidades	Ciencias de la Salud	Ciencias
SUE	30,9%	30,0%	16,9%	11,1%	11,0%
SUA	32,2%	25,9%	18,2%	11,3%	12,4%
<b>JAÉN</b>	<b>32,4%</b>	<b>35,3%</b>	<b>14,7%</b>	<b>8,8%</b>	<b>8,8%</b>
ALMERÍA	43,3%	20,0%	13,3%	10,0%	13,3%
GRANADA	33,3%	11,1%	23,8%	14,3%	17,5%
MÁLAGA	30,5%	33,9%	15,3%	11,9%	8,5%
CÓRDOBA	20,6%	23,5%	20,6%	14,7%	20,6%
SEVILLA	26,5%	32,4%	19,1%	13,2%	8,8%
PABLO DE OLAVIDE	61,1%	5,6%	16,7%	5,6%	11,1%

Tabla 2.1. Distribución porcentual de las titulaciones por ramas de conocimiento

La UJA presenta una **concentración superior comparada en las ramas de Ciencias Sociales y Jurídicas y de Ingeniería (68%)** y es la universidad en el cuadro con **más peso porcentual en la rama de Ingeniería y Arquitectura (35%)**. Presenta un **menor equilibrio en distribución porcentual por ramas** respecto al SUE (universidades públicas presenciales) y el SUPA (todas generalistas).

*Evolución de la oferta de plazas y la matrícula de nuevo ingreso en las universidades públicas presenciales*

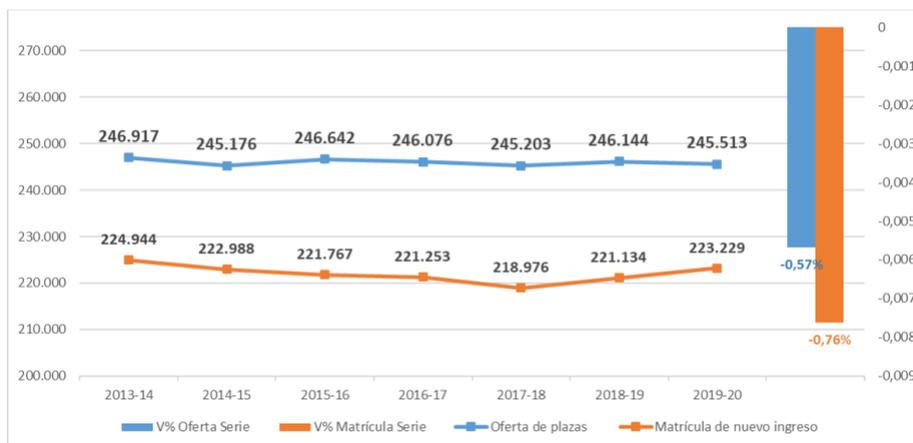


Figura 2.2. Plazas ofertadas y matrícula de nuevo ingreso en las universidades públicas presenciales entre los cursos 2013-14 y 2019-20

La figura 2.2 recoge el número total de nuevas plazas de ingreso en grado ofertadas por universidades publicas presenciales y la matrícula de nuevo ingreso por preinscripción en una titulación, para la serie de los cursos 2013-14 al 2019-20. Se mantiene **constante una diferencia**

entre oferta y matrícula en promedio de 24.000 plazas. La **tasa de ocupación<sup>11</sup>** mantiene un porcentaje promedio del 90%.

En la figura 2.3 se realiza el análisis comparado de la variación porcentual de la oferta de titulaciones, oferta de plazas, matriculación y tasa de ocupación en el SUE, en el SUPA y en la UJA entre los cursos 2013-14 y 2019-20.

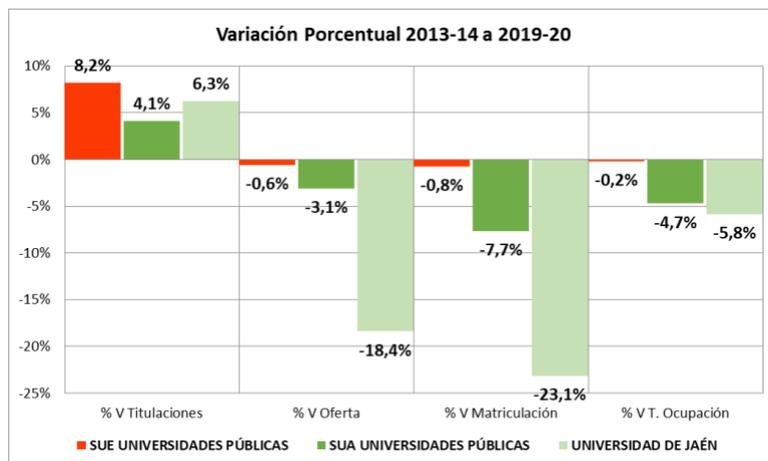


Figura 2.3. Variación porcentual de la oferta de titulaciones en la UJA, el SUPA y el SUE entre los cursos 2013-14 y 2019-20

La estabilidad media en la oferta, matriculación y ocupación que se observa en el SUE no se traslada al SUPA, en el que el descenso porcentual en matriculación y ocupación ha sido entre 9 y 23 veces superior al del SUE, a pesar de haberse producido un ajuste en la oferta 5 veces mayor. La **UJA** presenta **valores decrecientes más acusados en matriculación, triplicando la media del SUPA**. El mayor ajuste en la oferta en la UJA ha permitido que la diferencias en la tasa de ocupación no sean tan acusadas, pero no ha impedido que **en todas las ramas la tasa de ocupación haya decrecido**. Los datos indican una **limitada capacidad de captación de alumnado con la actual oferta de titulaciones**, con independencia del análisis demográfico (que se realiza en otro apartado) y el análisis segmentado por ramas de conocimiento (si bien la variación porcentual y el diferencial de la UJA con el SUPA y el SUE varía entre ramas de conocimiento, las conclusiones se sostienen en todas con ligeras variaciones, **salvo en el caso de Ciencias de la Salud**, rama que se mantiene en niveles más similares y estables al SUE y SUPA en todas las variables durante la serie medida).

Esta impresión se mantiene cuando se realiza la comparativa con las universidades del SUPA que, por cercanía, antigüedad o tamaño, pueden considerarse las referencias más relevantes (UAL, UCO y UGR), tomando igualmente las variaciones porcentuales entre los cursos 2013-14 y 2019-20. Vemos que **la pérdida de la matrícula es cuatro veces superior en la UJA que en las universidades de referencia** (véase la figura 2.4). El que la pérdida porcentual en la demanda sea 10 puntos superior a la pérdida porcentual en matrícula sugiere que **el potencial**

<sup>11</sup> Se define como la relación porcentual entre la matrícula de nuevo ingreso por preinscripción y el número de plazas ofertadas.

de atracción de las titulaciones de la UJA es menor que el que refleja la matrícula, asumiendo el rebose procedente de otras universidades del sistema<sup>12</sup>.

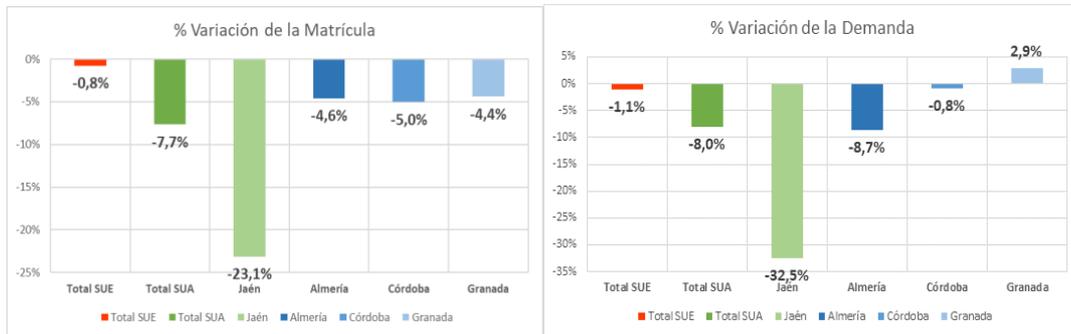


Figura 2.4. Pérdida porcentual de demanda en la UJA, el SUPA, el SUE y la UAL, UCO y UGR entre los cursos 2013-14 y 2019-20

Finalmente, cuando se realiza la comparativa por ramas de conocimiento (figura 2.5) se observa que, en términos generales, la pérdida de matrícula es mayor en la UJA que en el resto de universidades independientemente de la rama, salvo en el caso de la rama de ciencias de la salud, y que **esta pérdida es particularmente acusada en el ámbito de la ingeniería, donde la UJA concentra un 35% de su oferta de titulaciones** (frente al 26% y al 30% de la oferta del SUPA y el SUE, respectivamente).

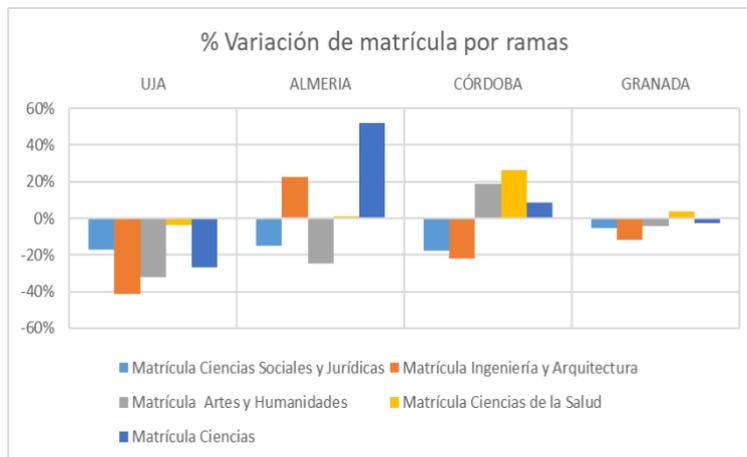


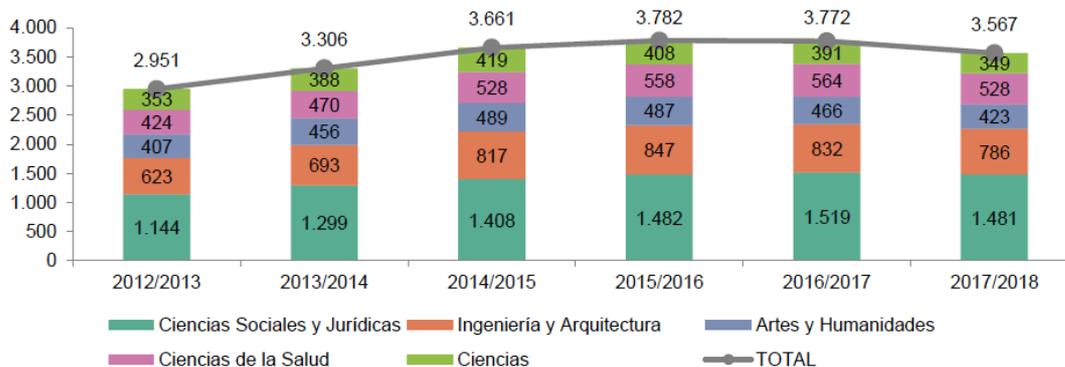
Figura 2.5. Variación de matrícula segmentada por ramas en la UJA, la UAL, la UCO y la UGR entre los cursos 2013-14 y 2019-20

También resulta particularmente relevante el diferencial en la rama de Ciencias Sociales y Jurídicas, no tanto por la pérdida porcentual relativa en la matrícula, que es similar a la de las universidades de referencia, salvo en el caso de la UGR, sino por la concentración de la oferta en la UJA (32%). De hecho, **la suma de las titulaciones de Ciencias Sociales y Jurídicas y las de Ingeniería y Arquitectura concentra el 68% del total de titulaciones y el 73% de la oferta de plazas en la UJA**, con lo que las variaciones decrecientes en matriculación tienen una

<sup>12</sup> Véase un análisis más detallado en el informe “Análisis y Prospectiva Estratégica de la Oferta de Enseñanzas Oficiales de la Universidad de Jaén Junio – 2018”

incidencia particularmente alta. En la hipótesis de que se mantenga esta tendencia se haría necesario **revisar los perfiles y la oferta de titulaciones, buscar vías de especialización o de ajuste más equilibrado en la oferta entre ramas de conocimiento**, sin perjuicio de las valoraciones que se realicen por título.

*Evolución del número de titulaciones de máster en el SUE*



*Figura 2.6. Evolución del número de titulaciones de máster en el SUE entre los cursos 2012-13 y 2017-18*

La figura 2.6 presenta la evolución en el número de titulaciones de máster en el SUE entre los cursos 12/13 y 17/18. Tal y como puede apreciarse, **el número de titulaciones de máster se incrementó en un 28% entre los cursos 12/13 y 15/16**, alineándose con el egreso incremental de las titulaciones de grado implantadas con la adaptación al Plan Bolonia, y reduciéndose después a partir del reajuste oferta/demanda que se realiza de manera más sencilla en las titulaciones de máster que en las titulaciones de grado y que, en algunas comunidades autónomas como la andaluza, viene regulada por los órganos autonómicos competentes.

El incremento en el número de titulaciones de máster entre el inicio y el final de la serie es del 20%, pero este aumento se produce de manera muy desigual entre las grandes áreas, con un descenso del 1% en la rama de Ciencias, un aumento del 4% y 5% en las ramas de Artes y Humanidades y Salud, respectivamente, **un aumento del 21% en las ramas de Ingeniería y Arquitectura, y un aumento del 29% en la rama de Ciencias Sociales y Jurídicas**. Destaca nuevamente el aumento extraordinario de la oferta de másteres en estas dos últimas ramas, si bien es razonable suponer que se pueda haber producido por razones diferentes que combinen los diferentes índices de empleabilidad y de egreso en las dos ramas, y que requerirían un análisis en profundidad que, por otra parte, ya se ha realizado en el caso de la UJA<sup>13</sup> y que retomaremos en otras secciones de este documento.

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

<sup>13</sup> Informe “Análisis y Prospectiva Estratégica de la Oferta de Enseñanzas Oficiales de la Universidad de Jaén Junio – 2018”

2.2. Evolución del alumnado matriculado en estudios de máster en el SUE<sup>14</sup>

La figura 2.7 recoge la evolución porcentual del alumnado matriculado en másteres oficiales en el SUE tomando como referencia el curso 2009/10 y segmentado por universidades privadas, universidades públicas, UJA<sup>15</sup> y total.

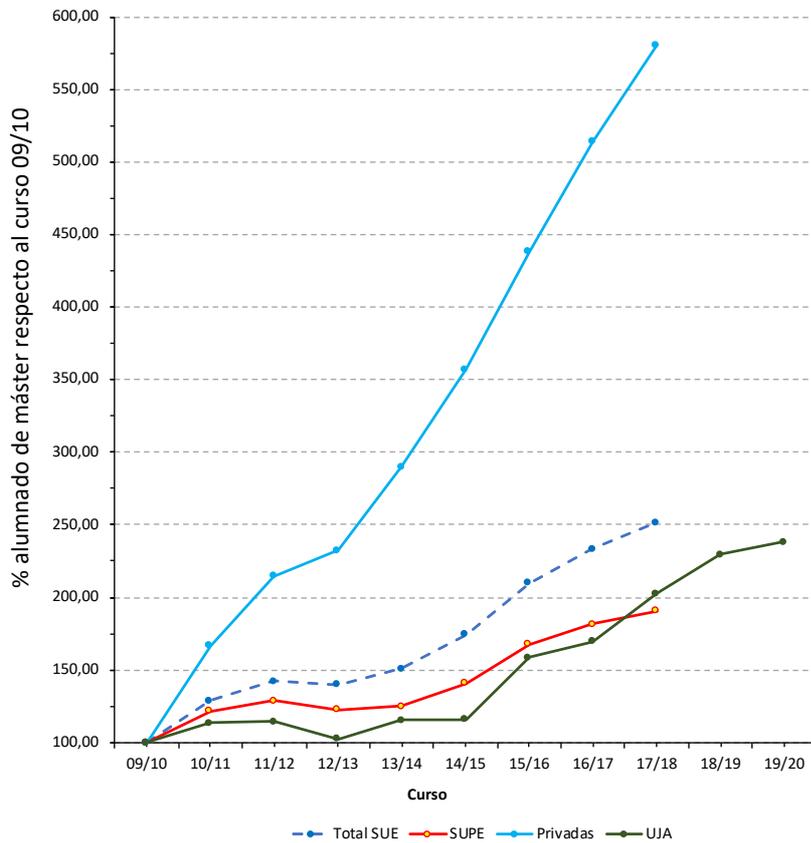


Figura 2.7. Evolución porcentual de la matrícula de máster en el SUE, SUPE, Universidades privadas y la UJA entre los cursos 2009-10 y 2019-20

En la figura destaca el importante incremento porcentual que se ha producido en la oferta de formación de postgrado en las universidades privadas del sistema, aumento que acompaña al incremento en la propia oferta de universidades privadas al que ya hacíamos referencia en la sección previa. El aumento en la matrícula en el Sistema universitario público español (SUPE) también ha sido destacado, alcanzando el 238% entre el inicio y el final de la serie.

<sup>14</sup> Fuente: Datos y cifras del Sistema Universitario Español. Publicación 2018-2019. Ministerio de Ciencia, innovación y universidades. Gobierno de España.

<sup>15</sup> Fuente: Anuario estadístico UJA.



Con respecto al comportamiento de la **matrícula en la UJA**, se observa un incremento sensiblemente menor al que se encuentra en el sistema (privado, público o combinado) entre el inicio de la serie y el curso 14/15. A partir del curso 14/15 esta tendencia se invierte, con un **aumento entre los cursos 14/15 y 17/18 de 75 puntos porcentuales, frente a los 44 de incremento en el SUE y a los 36 en el SUPE**. En otras palabras, la matrícula de máster en la UJA ha crecido a una tasa que dobla la tasa del SUPE, manteniéndose la inercia en los cursos 18/19 y 19/20. Este cambio coincide con la **creación del Centro de Estudios de Postgrado y las modificaciones normativas y de estrategia** realizadas por la UJA.

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

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

El análisis de la evolución de la relación entre oferta y demanda de grado, máster y doctorado en la UJA ya se ha realizado en el “**Análisis y prospectiva estratégica de la oferta de enseñanzas oficiales de la Universidad de Jaén**” cuya última versión alcanza hasta junio de 2018. En esta sección se presenta la foto fija del curso 2019/20 que, al refrendar el informe mencionado, proporciona una visión completa de la oferta y demanda de grado y postgrado en la UJA.

En la primera tabla se presenta la relación entre la **oferta, demanda y matrícula de las titulaciones de grado en el curso 2019-20**. Los colores reflejan el potencial de cada una de las titulaciones. En primera preferencia y matrícula se ha utilizado el **rojo para valores menores de 30** y el **amarillo para valores menores de 50**, números que han aparecido como umbrales en distintos borradores de regulación del mapa de titulaciones de la Junta de Andalucía. En el porcentaje de preferencia se ha utilizado el **amarillo para preferencias inferiores al 90%**, el **naranja para las inferiores al 80%** y el **rojo para las inferiores al 75%**. Este porcentaje refleja la fortaleza de las enseñanzas en tanto en cuanto muestra el número de estudiantes que desea cursar esa titulación en la UJA antes que en cualquier otra universidad del SUPA en relación a la oferta de plazas. En el dato de 1ª preferencia se suma el alumnado de junio y septiembre, lo que puede llevar a una ligera sobreestimación en algunas titulaciones. La columna PCEO (Programa Conjunto de Estudios Oficiales) muestra el **estudiantado matriculado en cada grado individual una vez sumado el matriculado en cada PCEO** (y que computa en cada uno de los grados individuales). Esta columna muestra el estudiantado que se encuentra realmente cursando cada uno de los grados, independientemente de los itinerarios curriculares. Finalmente, la columna **Familias** se aplica a aquellos grados que **comparten 120 créditos** (dos cursos – excepto Ingeniería Civil e Ingeniería de minas que comparten 114) y permite valorar el esfuerzo en recursos que se aplica en esos grados, dado que comparten espacios y profesorado. En términos generales, se observa que existe un desajuste claro entre oferta y demanda en la gran mayoría de las titulaciones de grado de la Universidad de Jaén que lleva a un **porcentaje de adjudicación comparativamente exiguo (85%)** y que puede mejorarse con facilidad ajustando la oferta de plazas a la demanda real existente<sup>16</sup>. Asimismo, la tabla muestra la necesidad de **optimizar la oferta de formación de grado en la UJA** con el fin de asegurar su sostenibilidad.

Los criterios utilizados en la tabla que recoge el **mapa de titulaciones de máster** son los mismos que en el caso de los grados, si bien se han utilizado como **números umbral 15** (número mínimo de estudiantes en al menos uno de los tres últimos cursos necesario para mantener la enseñanza) y **8** (número mínimo de estudiantes para mantener la enseñanza en la oferta al curso siguiente), siguiendo el acuerdo del Consejo Andaluz de Universidades que está actualmente en vigor.

---

<sup>16</sup> El reajuste entre oferta y demanda combinado con una estrategia de adjudicación temprana basada en los estudios referenciados ha llevado a una cobertura cercana al 100% en la oferta de grado en el curso 2020-21, garantizando al mismo tiempo que se ha atendido a toda la demanda que permiten los límites marcados en la memoria RUCT de las titulaciones.

Centro	Grado	Oferta	1ª Pref	Matrícula	% Pref	PCEO desagregados	Familias (120 comunes)	
EPSJ	ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL	40	17	22	43%	31	186	Industriales
	ELÉCTRICA	30	13	19	43%	31		
	ELECTRÓNICA INDUSTRIAL	50	22	34	44%	51		
	MECÁNICA	80	54	79	68%	105		
	GEOMÁTICA Y TOPOGRÁFICA	30	7	12	23%		12	Geomática
	INFORMÁTICA	150	128	152	85%		152	Informática
	ELECTRICA+MECANICA	10	5	6	50%			
	ELECTRICA+ELECTRONICA	15	3	6	20%			
	MECANICA+IOI	10	10	9	100%			
MECANICA+ELECTRONICA	10	16	11	160%				
<b>Total</b>		425	275	350	65%			
EPSL	ELÉCTRICA	30	11	14	37%	30	86	Industriales
	MECÁNICA	45	24	34	53%	50		
	QUÍMICA INDUSTRIAL	30	6	16	20%	22		
	ELÉCTRICA+MECÁNICA	10	6	16	60%			
	CIVIL	30	9	19	30%	24	49	Civil+Minas
	RECURSOS ENERGÉTICOS	30	4	13	13%	19		
	TECNOLOGÍAS MINERAS	30	2	6	7%	11		
	MINAS+CIVIL	15	2	5	13%			
	RECURSOS+QUÍMICA INDUSTRIAL	10	4	6	40%			
	TELECOMUNICACIÓN	45	16	32	36%	53	82	Teleco
	TELEMÁTICA	30	12	29	40%	50		
	TELECO+TELEMÁTICA	15	11	21	73%			
<b>Total</b>		320	107	211	33%			
SALUD	ENFERMERÍA	140	337	142	241%	153	153	Enfermería
	FISIOTERAPIA	75	131	79	175%	90	90	Fisio
	ENFERMERÍA + FISIOTERAPIA	10	131	11	1310%			
<b>Total</b>		225	599	232	266%			
CIENCIAS	BIOLOGÍA	75	70	70	93%		70	Biología
	AMBIENTALES	35	7	15	20%		15	Ambientales
	QUÍMICA	60	15	44	25%		44	Química
<b>Total</b>		170	92	129	54%			
T. SOCIAL	TRABAJO SOCIAL	140	78	140	56%			
<b>Total</b>		140	78	140	56%			
SOC Y JUR	ADE	170	71	147	42%	231	259	ADE+FYCO
	ADE INGLES	40	15	21	38%		21	ADE Eng
	ESTADÍSTICA Y EMPRESA	30	14	28	47%		28	Est. Empresa
	FYCO	40	18	28	45%	69		
	ADE+FYCO	40	45	41	113%			
	DERECHO	150	131	155	87%	198	198	Derecho
	GAP	55	20	25	36%		25	GAP
	ADE+DERECHO	75	25	43	33%			
	RELACIONES LABORALES	55	20	32	36%		32	Rel. Laborales
	TURISMO	55	23	31	42%		31	Turismo
	<b>Total</b>		710	382	551	54%		
HUM	ARQUEOLOGÍA	35	13	17	37%		17	Arqueología
	GEOGRAFÍA E HISTORIA	50	32	38	64%		60	Humanidades
	HISTORIA DEL ARTE	35	17	22	49%			
	ESTUDIOS INGLESES	75	40	67	53%		96	Filologías
	FILOLOGÍA HISPÁNICA	40	21	29	53%			
	PSICOLOGÍA	210	222	215	106%		215	Psicología
	EDUCACIÓN SOCIAL	75	82	77	109%			
	EDUCACIÓN INFANTIL	225	113	222	50%		529	Magisterio
	EDUCACIÓN PRIMARIA	300	244	307	81%			
<b>Total</b>		1045	784	994	75%			
SAFA	EDUCACIÓN INFANTIL	65	39	45	60%			
	EDUCACIÓN PRIMARIA	120	55	88	46%			
<b>Total</b>		185	94	133	51%			
<b>Total</b>		3220	2411	2740	75%	1218	2450	
					% Adjudic	85%		

Tabla 2.2. Relación oferta, demanda y matrícula de las titulaciones de grado de la UJA en el curso 19/20

* Interuniversitario		! Semipresencial	@ Online			
Preferencia total fases- Matrícula 4 noviembre						
Curso Académico 2019/2020						
	Oferta	1ª Pref	Matrícula	% Pref	PCEO desagregados	
Total	Ing Industrial	40	39	33	98%	
	Energías renovables	20	46	19	230%	
	Mecatrónica	25	8	7	32%	
Total		85	93	59	109%	
	Ing. Geodésica	20	12	4	60%	
Total	Ing. Geomática	20	12	6	60%	
		40	24	10	60%	
	Seguridad informática	25	20	13	80%	15
	Ing informática	20	21	15	105%	17
	Informática+Seguridad	10	14	2	140%	
Total		55	55	30	100%	
	Transporte	20	21	16	105%	
	Materiales	20	20	9	100%	
	Industr. Conectada	20	13	8	65%	
Total		60	54	33	90%	
	Minas*	10	10	4	100%	
Total		10	10	4	100%	
	Ing Teleco	20	14	6	70%	
Total		20	14	6	70%	
	Urgencias	40	85	40	213%	
	Inv. CC Salud	30	30	26	100%	
	Gerontología	50	41	48	82%	
	DGEC Sociosanitarios !	40	53	41	133%	
Total		160	209	155	131%	
	Seguridad Alimentos	30	29	27	97%	32
	MAES+Seg. Alimentos	5	27	5	540%	
	Biocología y biomed.	25	27	20	108%	25
	MAES+Biocología	5	15	5	300%	
	Habitats	25	17	18	68%	23
	MAES+Habitats	5	13	5	260%	
	Olivar	30	24	20	80%	25
	MAES+ Olivar	5	10	5	200%	
	Química aplicada*	10	9	4	90%	
	MAES+Matemáticas	7	11	5	157%	
Total		147	182	114	124%	
	Dependencia	75	213	77	284%	
Total		75	213	77	284%	
	MBA	33	53	27	161%	
	Econ. Desarr. Territorial*	10	17	10	170%	
	Marketing*	5	15	3	300%	
Total		48	85	40	177%	
	Abogacía	50	64	55	128%	
	Der. Público y Adm. @	40	77	40	193%	
	Justicia penal !	40	29	34	73%	
	Género	30	91	29	303%	
	PRL	35	44	39	126%	
	Plan.gest turismo !	30	38	36	127%	
Total		225	343	233	152%	
	Patrimonio cultural	30	35	27	117%	
	Inv. Ed. Estética	55	80	54	145%	
	Análisis Histórico* @	7	26	8	371%	
Total		92	141	89	153%	
	OMIES @	82	222	82	271%	
Total		72	955	80	1326%	
		154	1177	251	764%	
	Lengua y literatura @!	75	111	75	148%	
	MAES+Lengua y lit	8	19	8	238%	
Total		83	130	83	157%	
	Psicología G Sanitaria	28	147	28	525%	
	Int. Asistida Animales*!	23	70	21	304%	
	Psicol. Positiva	40	222	39	555%	
Total		91	439	88	482%	
	Actividad física	35	81	35	231%	
	MAES	295	565	292	192%	
Total		330	646	415	196%	
Total		1675	3815	1510	228%	

Tabla 2.3.

oferta, demanda y matrícula de las titulaciones de máster de la UJA en el curso 19/20

Relación

Tal y como puede observarse, la perspectiva de las enseñanzas de máster es sustancialmente diferente a la de las enseñanzas de grado. En este caso se observa una **importante fortaleza tanto en la demanda como en la matrícula**, con contadas excepciones en el ámbito de la ingeniería sobre las que será necesario actuar en los próximos cursos.

Doctorado (*Interuniversitarios)	Oferta	Demanda	Matrícula	% Pref
Energías renovables	15	13	12	87%
Mecánica de fluidos*	1	1	1	100%
TIC	10	14	12	140%
Materiales y energías	10	6	6	60%
Ciencias de la Salud*	9	6	6	67%
Cuidados integrales y serv. Salud*	25	21	18	84%
Seguridad de los alimentos	10	8	7	80%
Biología Molecular y celular	20	2	2	10%
Ciencia y tec. tierra y medio ambiente	10	6	6	60%
Aceites de oliva	15	7	4	47%
Química	15	1	1	7%
Matemáticas*	1	1	1	100%
Estudios migratorios*	5	3	3	60%
Económicas, empresariales y jurídicas	10	7	5	70%
Derecho	20	34	20	170%
Arqueología espacial*	15	4	4	27%
Patrimonio*	12	26	14	217%
Lenguas y Culturas*	20	19	15	95%
Psicología	20	7	4	35%
Innov. Didáctica y Form. Profesorado	30	61	38	203%

Tabla 2.4. Relación oferta, demanda y matrícula en los Programas de Doctorado de la UJA en el curso 18/19

Finalmente, para el análisis del **doctorado** se utilizan como **umbrales de demanda y matrícula de 10 y 5 estudiantes respectivamente**, tomando como referencia la sostenibilidad del programa desde el punto de vista de consumo de recursos de profesorado, dado que este tiene que contar con una comisión académica, con una comisión de garantía de calidad y desarrollar los procedimientos administrativos y de gestión de la calidad de manera independiente al número de estudiantes con el que cuente (matrícula, oferta, promoción, seguimiento, renovación de la acreditación, etc.). Tal y como ya se apuntaba en el análisis y prospectiva de titulaciones de la UJA, la relación entre oferta y demanda de los programas de doctorado requiere una reconfiguración controlada que permita garantizar su sostenibilidad e incorporar profesorado de alta capacidad investigadora al que la configuración actual no le da cabida<sup>17</sup>.

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

<sup>17</sup> Véase Informe “Análisis y Prospectiva Estratégica de la Oferta de Enseñanzas Oficiales de la Universidad de Jaén Junio – 2018”.

2.4. Ingreso y prospectiva de alumnado en la UJA entre los cursos 2014-2015 y 2035-2036

La figura 5.7 presenta una **prospectiva de la evolución del ingreso en estudios de grado** (línea roja) tomando como referencia el índice promedio de ingreso en los cursos 17/18 y 18/19 con respecto a nacimientos ocurridos en la provincia de Jaén 18 años antes y que, como puede observarse, se superpone con la **matrícula real entre los cursos 16/17 y 18/19** (línea azul)<sup>18</sup>. Esta estimación está basada en el supuesto de que se mantienen las condiciones de captación de estudiantado externo a la provincia (nacional y extranjero), las condiciones de emigración e inmigración, y la proporción de estudiantes interesados en continuar su formación fuera de la universidad (e.g., formación profesional y enseñanzas superiores en sus distintas variantes) presentes en los años utilizados para computar los indicadores. La figura incorpora **la evolución del nuevo ingreso en enseñanzas de máster** entre los cursos 14/15 y 19/20 (línea verde).

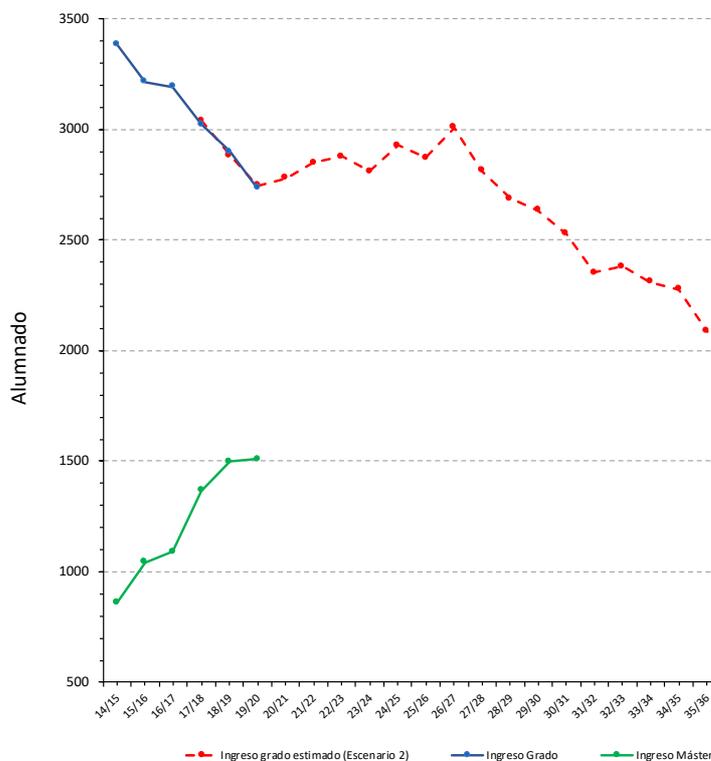


Figura 2.6. Prospectiva de la evolución de estudiantado de nuevo ingreso en grado entre los cursos 2014/15 y 2035/36

Teniendo en cuenta las tendencias contrapuestas que aparecen en la figura, uno de los retos que tiene que afrontar la Universidad de Jaén en los próximos años es la **predecible caída del estudiantado de nuevo ingreso de grado**, aprovechando el **potencial de crecimiento** que se demuestra en la atracción de estudiantes de **postgrado**.

<sup>18</sup> Este promedio actualiza el usado en el Informe “Análisis y Prospectiva Estratégica de la Oferta de Enseñanzas Oficiales de la Universidad de Jaén Junio – 2018” que tomaba la proporción media entre los cursos 14/15 y 17/18 y sobrestimaba la matrícula real.

2.5. Evolución prevista del estudiantado de nuevo ingreso en grado en las universidades andaluzas

La tabla siguiente recoge la variación de estudiantado matriculado en las pruebas de acceso a la universidad entre los años 2013 y 2018 en el SUE, el SUPA, la UJA y las universidades tomadas como referencia comparativa (UAL, UCO y UGR).

	2013	2018	Diferencia 2018-2013	%v
SUE	248.622	260.587	11.965	4,8%
SUA	51.932	50.699	-1.233	-2,4%
<b>JAÉN</b>	<b>4.370</b>	<b>3.309</b>	<b>-1.061</b>	<b>-24,3%</b>
ALMERÍA	3.582	3.700	118	3,3%
CÓRDOBA	5.196	4.900	-296	-5,7%
GRANADA	7.863	7.054	-809	-10,3%

Tabla 2.5. Matricula en las Pruebas de Acceso a la Universidad

Entre los años 2013 y 2018 se observa un **aumento en el SUE** y, por el contrario, un **descenso en el SUPA**. En la **UJA**, este descenso es particularmente acusado, **superando en 10 veces el descenso medio en el SUE y siendo 2,5 veces mayor a la universidad de referencia que tiene un mayor descenso (la UGR)**. Esta comparativa sugiere que el descenso previsto en el número de estudiantes de nuevo ingreso en grado no va a ser necesariamente equivalente en las distintas universidades del sistema, pues las tendencias inerciales parecen ser diferentes, tal y como se recoge en la tabla y se apunta en la figura siguiente.

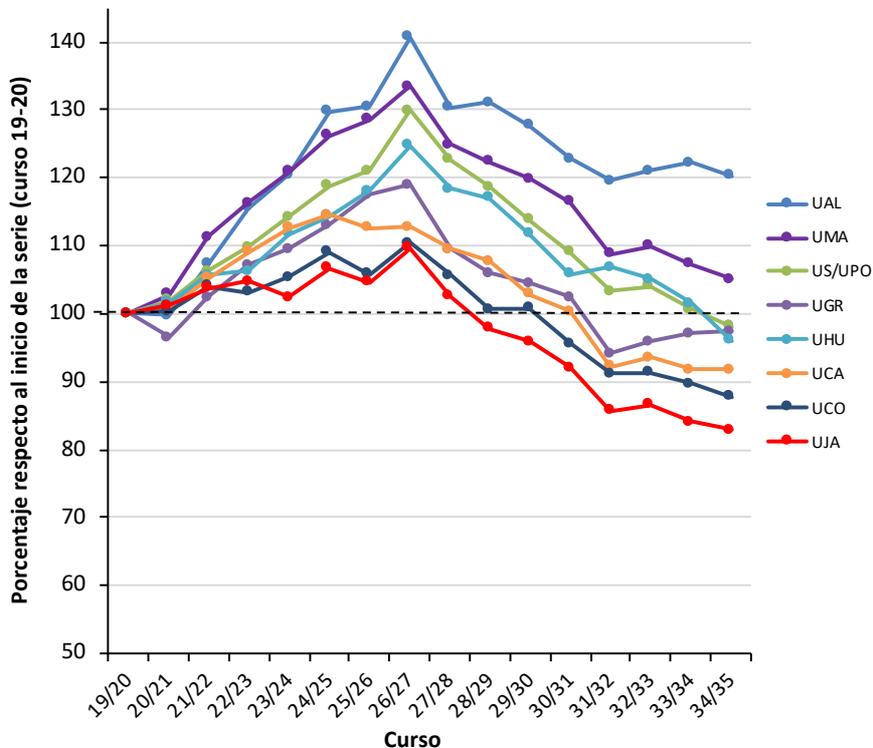


Figura 2.7. Evolución esperada del estudiantado de nuevo ingreso en grado en las universidades andaluzas entre los cursos 2019/20 y 2034/35

La figura 2.7 presenta la **evolución esperada del estudiantado de nuevo ingreso en grado en las distintas universidades andaluzas** entre el curso 2019/2020 y el curso 2034/2035 a partir de los nacimientos que se han producido en cada una de las provincias andaluzas desde el año 2001 al año 2016. En la estimación se toma como punto de referencia el ingreso en el curso 2019/2020. La evolución de la US y la UPO se toma en conjunto al estar ubicadas en la misma provincia y, por lo tanto, competir por el mismo estudiantado de cercanía. La estimación toma como referencia la evolución demográfica, asumiendo que todo el resto de los factores se mantiene constante. Tampoco tiene en cuenta el efecto de la incorporación y expansión de la Universidad Loyola, una repercusión que ahora mismo es difícil de anticipar, pero que será inevitable tener en cuenta como sistema y, particularmente, en las ciudades donde esté implantada o se implante en el futuro.

Tal y como puede observarse, se prevé un aumento en la demanda de formación universitaria a partir de los nacimientos en cada provincia hasta el curso 2027/2028 (en el que alcanzarán la edad universitaria las personas nacidas hasta el inicio de la crisis económica de 2008), acompañado de un descenso posterior. No obstante, aunque el patrón de evolución de nacimientos es similar en todas las provincias, la proporción en el aumento y en el descenso en el número de nacimientos a partir del año 2007 es muy diferente y hacen prever asimismo **un impacto diferencial** sobre las distintas universidades, resultando **particularmente desfavorable para las universidades de Huelva, Cádiz, Córdoba y Jaén**.

**Atendiendo a la UJA de manera singular, sin tener en cuenta lo que ocurre en las universidades cercanas competidoras**, podemos prever un ligero aumento en el número de estudiantes de nuevo ingreso en grado entre el curso actual y el 2026/2027 que, a partir de la tasa de cobertura actual de la oferta de plazas, no será suficiente como para justificar la implementación de nuevos grados adicionales a la oferta actual o el desdoble de grupos en los existentes y que se verá seguido por un descenso pronunciado en la demanda, tal y como aparece reflejado en la figura de la sección previa donde se presenta la prospectiva de ingreso de estudiantado de grado en la UJA.

Cuando se analiza la potencial **evolución del nuevo ingreso en la UJA en función de la evolución prevista de la demanda de cercanía en las universidades competidoras** con los mismos grados en su oferta actual (principalmente la UGR y la UCO), se abren **dos escenarios** que, además, no son incompatibles, en el sentido de que la actual falta de política coordinada de titulaciones en el sistema andaluz permitirá que cada universidad tome una de las dos opciones de manera independiente y en función de negociaciones políticas bilaterales, y no como SUPA<sup>19</sup>.

**Escenario 1. Las universidades cercanas mantienen su oferta de plazas**, con lo que aumentarían su nota de corte y la UJA **aumentaría asimismo la demanda por “rebose” hasta el curso 2026/2027**, incrementando la captación de estudiantado externo que no tiene acceso a

<sup>19</sup> La evolución histórica de las negociaciones entre universidades públicas andaluzas y los órganos de gobierno de la Junta de Andalucía no invita al optimismo en cuanto al cambio de políticas de negociación que pudieran favorecer o simplemente singularizar el trato de las universidades más jóvenes del sistema.

la titulación que desea en su universidad cercana. En este escenario, el patrón que aparece reflejado en la figura 2.6 apuntaría a que se produjera un aumento mayor en el estudiantado de nuevo ingreso hasta el curso 2026/2027 y un descenso también mayor a partir de ahí.

**Escenario 2. Las universidades cercanas aumentan su oferta de plazas**, aprovechando el incremento coyuntural en la demanda para crecer, bien a partir del **desdoble de grupos** en las titulaciones que ya ofertan, bien a partir de la **oferta de nuevas titulaciones**. Este escenario se complica si, además, la oferta de nuevas titulaciones **incorpora titulaciones que actualmente se ofertan en la UJA y no en las universidades adyacentes**, un escenario que históricamente no es descartable –caso de la incorporación, primero del Máster en psicología general sanitaria y después del Grado en psicología a la UCO, como ejemplos más recientes—. En este escenario, el aumento en la demanda de plazas en la UJA hasta el curso 2026/2027 se mantendría en los niveles que muestra la figura 2.6, pero **el descenso en la demanda a partir de ahí sería sensiblemente mayor que el reflejado en la figura 2.6**, pues dejaría de recibir el rebose de las universidades cercanas, una vez la evolución demográfica llevara a que su oferta de plazas no se completara.

Teniendo en cuenta que el que se desarrolle el escenario 1, el escenario 2, o uno mixto, está fuera del control de la UJA, dependiendo de la decisión estratégica de cada universidad y de la (ausencia de) política integrada de titulaciones en el SUPA del gobierno de la Junta de Andalucía, **la estrategia de la Universidad de Jaén debe orientarse a prever, anticipar y contrarrestar el peor escenario posible.**

Este escenario podría complicarse más allá del curso 2034/2035 a partir de las consecuencias de la crisis sanitaria y económica provocada por la COVID-19. Además de las repercusiones inmediatas en el aceleramiento de la transformación digital de la universidad, en los cambios en la docencia y en la evidencia de la **necesidad de contar con planes de contingencia que permitan adaptaciones rápidas a situaciones improbables**<sup>20</sup>, comienzan a surgir informes, que aunque en este momento son todavía hipótesis más o menos probables, sugieren que una de las consecuencias derivadas de la propia crisis sanitaria y de la esperable crisis económica posterior sea un **descenso en la natalidad en la línea del que se produjo en la crisis del**

---

<sup>20</sup> Esta necesidad, puesta de manifiesto con la crisis provocada por la COVID-19, está entre las más difíciles de gestionar en cualquier organización, pues supone **prepararse para situaciones que podrían no llegar nunca, o llegar en momentos que trascienden la vida laboral o la responsabilidad institucional individual, particularmente en aquellas instituciones, como las universidades públicas, donde las responsabilidades de gestión política no están profesionalizadas y tienen periodos de tiempo acotados**. Resulta imprescindible conjugar mecanismos de comunicación que permitan y favorezcan la necesidad de la institución de contar con una visión que trascienda las miradas individuales, con la necesidad individual de certidumbre y seguridad que puede llevar a bloquear psicológicamente el afrontamiento de problemas para los que no se tiene solución simple y cuya repercusión trasciende en muchos casos la vida del individuo. Ejemplo claro de esto son las dificultades para afrontar mundialmente una transición energética imprescindible, aún cuando los efectos del cambio climático empiezan a ser una realidad muy evidente. En el caso de la UJA, la evolución previsible del estudiantado de nuevo ingreso es otro ejemplo relevante de riesgo que trasciende no solo un periodo de gestión, sino que, como se verá en el siguiente apartado, dedicado al personal, trasciende también la vida laboral de la mayor parte de la plantilla actual.



**2008**<sup>21</sup> y que, como vemos en los análisis recogidos en esta sección afectó de manera muy particular a la provincia de Jaén. Aunque el descenso en la natalidad no tendría sus efectos en el nuevo ingreso en la UJA hasta después del curso 2035/2036, las repercusiones globales para la proyección de la provincia de Jaén se presentarán mucho antes, y corresponde a la UJA la colaboración y el co-liderazgo con las distintas instituciones provinciales para anticipar y atenuar los efectos de un aumento en la despoblación provincial.

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

---

<sup>21</sup> Fuente: [El coronavirus amenaza la natalidad](#). Diario El país.

### 3. Principales indicadores de la evolución del personal de la UJA

#### 3.1. Distribución de la edad del PDI y PAS de la Universidad de Jaén

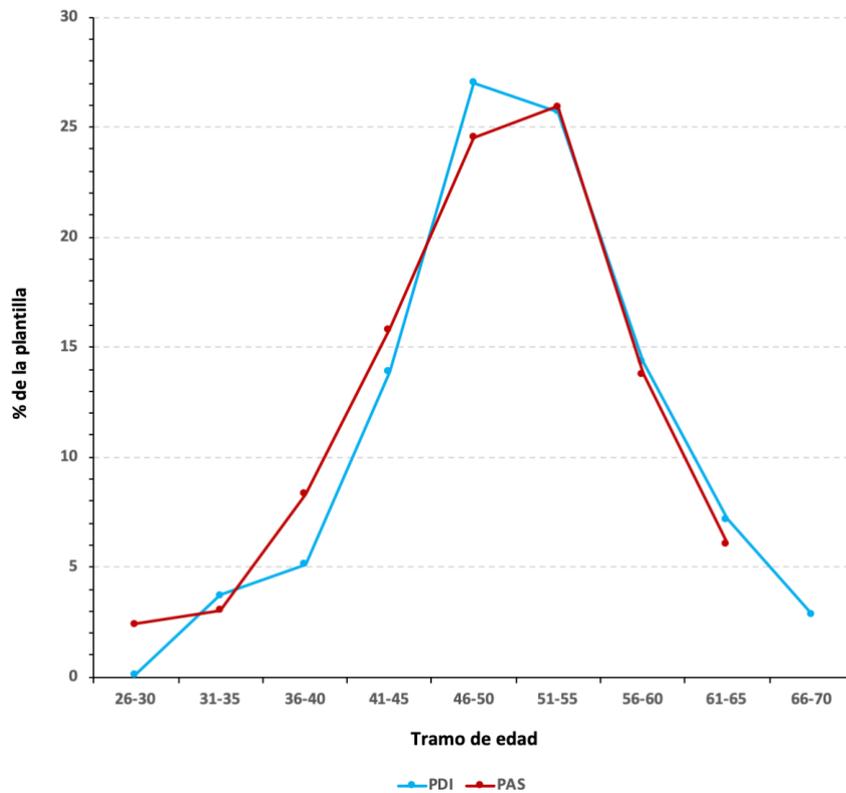


Figura 3.1 Porcentaje de personal actualmente contratado como PDI o PAS de estructura de la Universidad de Jaén clasificado por tramos de edad

Tal y como puede apreciarse, existe una distribución poco homogénea de la plantilla en la que se destaca, por una parte, que la UJA adolece de personal en las tres primeras franjas de edad (únicamente el 8,8% del PDI y un 13,7% del PAS tiene una edad inferior a los 41 años) y, por otra, que **entre el año 2030 y 2039 se jubilará aproximadamente 50% de su plantilla de PDI y PAS**. La apariencia de curva normal es puramente coyuntural, desplazándose la cúspide completamente a la derecha de la escala a lo largo de la presente década, dado que la renovación del personal en la situación actual no se realizaría de manera gradual, sino escalonada, salvo que se encuentren mecanismos que permitan anticiparla.

### 3.2. Estructura de la plantilla de PDI de la Universidad de Jaén

En la tabla se recoge la **estructura de la plantilla de PDI** en la Universidad de Jaén a 7 de enero de 2020. Si bien es cierto que la plantilla se encuentra en continua evolución, con lo que existen variaciones que pueden ser particularmente importantes entre cursos, la tabla presenta varios indicadores con un nivel de estabilidad suficiente como para orientar algunas decisiones estratégicas.

	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
Profesorado Catedrático de Universidad	138	12,5%		
Profesorado Titular de Universidad	387	35,0%		
Profesorado Catedrático de Escuela Universitaria	9	0,8%		
Profesorado Titular de Escuela Universitaria	35	3,2%		
<b>Total PDI funcionario</b>			<b>534</b>	<b>48,3%</b>
Profesorado Contratado Doctor	92	8,3%		
Profesorado Colaborador	29	2,6%		
<b>Total PDI estable</b>			<b>690</b>	<b>62,4%</b>
Profesorado Contratado Doctor Temporal	21	1,9%		
Profesorado Ayudante Doctor	58	5,2%		
Profesorado Asociado	49	<b>4,4%</b>		
Profesorado Asociado CIS	20	1,8%		
<b>Total PDI temporal de estructura</b>			<b>148</b>	<b>13,4%</b>
Profesorado Sustituto Interino	148	13,4%		
<b>Total PDI con responsabilidad docente estructural</b>			<b>986</b>	<b>89,2%</b>
Profesorado Emérito	2	0,2%		
Profesorado Visitante	4	0,4%		
Personal Investigador en Formación	71	6,4%		
Personal Investigador	43	3,9%		
<b>Total</b>	<b>1106</b>	<b>100%</b>		

Tabla 3.1. Estructura de la plantilla de PDI de la Universidad de Jaén a 7 de enero de 2020<sup>22</sup>

El primer elemento que destaca es el alto porcentaje de funcionarización de la plantilla del PDI, que se aproxima al 50%, incluso cuando incorporamos al valor de referencia el personal investigador, y que alcanza el 64% cuando tomamos como referencia sólo el PDI estructural. Si tomamos como referencia el profesorado estable, independientemente de si es funcionario o no, el porcentaje del total alcanza el 62,4%, llegando al 83% cuando se toma como referencia el personal de estructura. En resumen, **la UJA cuenta con un porcentaje de profesorado altamente estable y, por lo tanto, con un potencial docente e investigador relativamente importante**, lo que debería reflejarse tanto en los indicadores docentes como de investigación.

El segundo elemento que destaca en la tabla es el **importante porcentaje relativo de profesorado sustituto interino (13,4% sobre el total**, en la aproximación más conservadora y

<sup>22</sup> Fuente: Servicio de Personal de la UJA.

un **15%** si tomamos en cuenta sólo el PDI con responsabilidades docentes -986). Este tipo de contratos y con ese nivel porcentual suponen una debilidad importante, en tanto en cuanto este tipo de contratos, por su precariedad, no aportan al desarrollo investigador de la institución, y tampoco tienen el valor añadido de incorporar personal con el conocimiento de la actividad profesional que tiene el profesorado asociado y que permite aproximar la actividad docente a la realidad del mercado de trabajo, favoreciendo de este modo la empleabilidad del estudiantado.

Finalmente, en la tabla destaca asimismo la **escasa participación del profesorado asociado en la plantilla**. El caso del profesorado asociado de concierto con las instituciones sanitarias CIS (1,8%), se explica por el escaso peso de las titulaciones en la rama de ciencias de la salud (enfermería y fisioterapia) con respecto al global de la oferta de titulaciones. Sin embargo, el caso del profesorado asociado no CIS, aún respondiendo a razones históricas en la estrategia de afrontamiento de la crisis económica de 2008, supone **una debilidad importante, en tanto en cuanto el profesorado asociado permite la incorporación de profesionales en ejercicio a la actividad docente especializada, dándole al estudiantado una perspectiva de la actividad profesional** que complementa la perspectiva proporcionada por el profesorado de plantilla, más enfocado a la actividad docente e investigadora.

COMPARATIVA DEL PROFESORADO ASOCIADO TIEMPO PARCIAL EN EL SUPA. PRESUPUESTO 2020							
Universidad	PDI	Asociado	Asociado/PDI	Asociado no CIS	Asociado No CIS/ PDI	Asociado CIS	Asociado CIS/PDI
Almería	919	119	12,95	96	10,45	23	2,50
Cádiz	1.703	332	19,50	147	8,63	185	10,86
Córdoba	1.443	393	27,23	214	14,83	179	12,40
Granada	3.632	475	13,08	379	10,44	96	2,64
Huelva	941	127	13,50	116	12,33	11	1,17
Jaén	985	69	7,01	49	4,97	20	2,03
Málaga	2.534	579	22,85	439	17,32	140	5,52
UPO	1.070	348	32,52	338	31,59	10	0,93
Sevilla	4.225	1.082	25,61	796	18,84	286,00	6,77
MEDIA			<b>19,36</b>		<b>14,38</b>		<b>4,98</b>

*Tabla 3.2. Comparativa del profesorado a tiempo parcial en el SUPA*

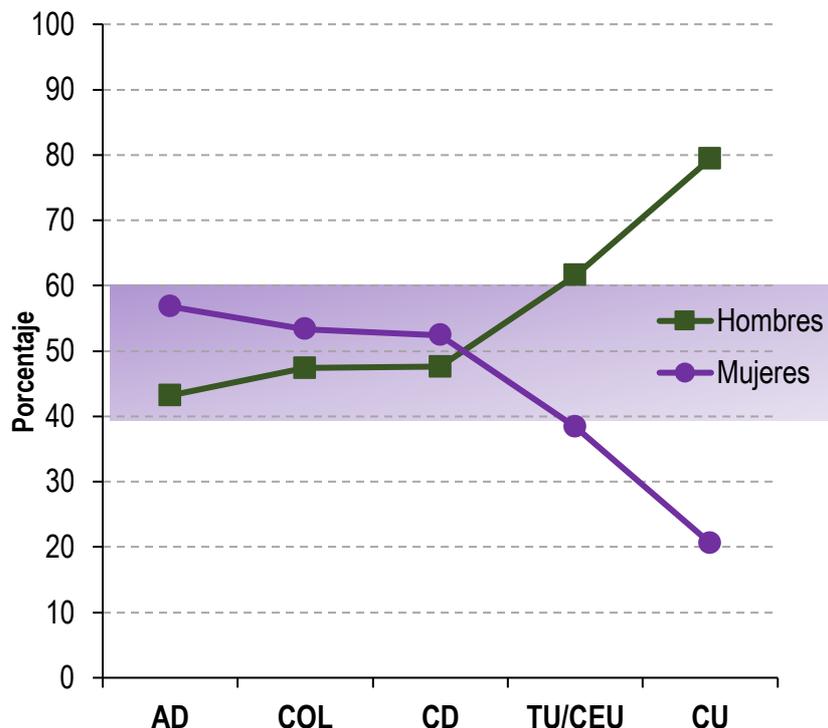
En un estudio reciente publicado por el observatorio del sistema universitario se singulariza a la Universidad de Jaén como la universidad que **cuenta con un menor porcentaje de profesorado asociado** del SUPE<sup>23</sup>. Si bien el informe hace énfasis en aquellas universidades que hacen un mal uso de la figura de profesorado asociado, ha de tenerse en cuenta que la incorporación de profesionales a la docencia de asignaturas de índole aplicado supone un valor añadido importante que la UJA no está aprovechando suficientemente. Tal y como puede observarse en la tabla 3.2, circunscrita al SUPA, la UJA se encuentra prácticamente 10 puntos por debajo de la media del sistema andaluz, lo que supone una desventaja competitiva en la

<sup>23</sup> Herranz, A. y Sacristán, V. (2020). [Profesorado asociado: ¿experiencia profesional o precarización? Análisis de la evolución del profesorado asociado de las universidades públicas españolas 2009-2019](#). Observatorio del Sistema Universitario, Barcelona.

incorporación a la docencia de **uno de los elementos que fomentan la empleabilidad del estudiantado y la imbricación de la universidad en el entorno socioeconómico.**

Finalmente, destaca también el **escaso uso de la figura de profesorado visitante (0,4%)** que, si bien su reciente incorporación a la estructura de la UJA debe considerarse como un valor altamente positivo, resultaría necesario impulsarla de manera importante en aras de fomentar la internacionalización de la docencia y de la investigación, propiciando también la colaboración en esta faceta con el profesorado de nuestra universidad y la experiencia internacional del estudiantado.

En la figura 3.2 se presenta la **distribución porcentual de hombres y mujeres en la plantilla de PDI de la UJA** a 31 de diciembre de 2019. En esta presentación se ha dejado fuera al profesorado sustituto interino (43,1% hombres / 56,9% mujeres), al profesorado asociado (77,8% hombres / 22,2% mujeres) y al profesorado titular de escuela universitaria (70% hombres / 30% mujeres) focalizándonos en el profesorado estructural de plantilla ya que esto permite tener una visión tanto del estado actual de la plantilla, como de las perspectivas de futuro, al recogerse en la gráfica las categorías que actualmente representan la evolución personal de la carrera universitaria.



*Figura 3.2 Distribución porcentual de hombres y mujeres en la plantilla de PDI de la UJA segmentada por categorías profesionales*

En la figura se observa la gráfica de tijera típica, con un equilibrio entre mujeres y hombres en los puestos más bajos de la escala y una desproporción a favor de los hombres en los puestos



de mayor categoría profesional. Siendo esta una **debilidad que necesita atención y vigilancia**, ha de señalarse que las diferencias en el profesorado catedrático de universidad se han atenuado en 7 puntos porcentuales en el periodo de vigencia del [II Plan de igualdad efectiva entre mujeres y hombres de la Universidad de Jaén](#), entre 2016 y 2019, y que la evolución natural de la plantilla presenta una tendencia que permite anticipar que el equilibrio en las categorías laborales se irá trasladando gradualmente a las categorías funcionariales.

La UJA cuenta con una **plantilla muy estable**, con un alto nivel de funcionarización, y por lo tanto, con un **alto potencial docente e investigador**. Asimismo, se observa que la distribución de esta plantilla va **avanzando lentamente en el equilibrio entre mujeres y hombres**, si bien por la propia inercia de la promoción del personal **será necesaria al menos una década para alcanzar el equilibrio**. Por otra parte, se observa un **importante porcentaje de profesorado sustituto interino** (13-15%) con contratos que aportan poco valor añadido a la institución y a la persona que lo ostenta. Por el contrario, se encuentra un **porcentaje de profesorado asociado muy escaso**, el más bajo del SUPE, lo que supone una debilidad en tanto en cuanto este profesorado cumple la doble función de poner en contacto al estudiantado con la actividad socioeconómica de manera directa y de facilitar la imbricación de la actividad académica con el entorno. Asimismo, se observa un **potencial de crecimiento importante en la figura de profesorado visitante** que ayudaría a impulsar la internacionalización de la docencia y actividad investigadora.

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

### 3.3. Estructura de la plantilla de PAS de la Universidad de Jaén

En la tabla 3.3. se recoge la **estructura de la plantilla de PAS** en la Universidad de Jaén a 31 de diciembre de 2019. Al igual que ocurría con la plantilla del PDI, la plantilla del PAS se encuentra en que continua evolución, con lo que cualquier corte transversal tiene validez limitada. No obstante, como ocurría con el PDI, la tabla presenta varios indicadores con un nivel de estabilidad suficiente como para orientar algunas decisiones estratégicas.

Régimen jurídico	Grupo	Mujeres	Hombres	Total	%
Funcionario de carrera	Grupo acceso A1	10	24	34	
Funcionario de carrera	Grupo acceso A2	22	39	61	
Funcionario de carrera	Grupo acceso C1	80	63	143	
Funcionario de carrera	Grupo acceso C2	14	6	20	
<b>Subtotal funcionario de carrera</b>		<b>126</b>	<b>132</b>	<b>258</b>	<b>52,44%</b>
Funcionario interino	Grupo acceso A2	1	0	1	
Funcionario interino	Grupo acceso C2	18	3	21	
<b>Subtotal funcionario interino</b>		<b>19</b>	<b>3</b>	<b>22</b>	<b>4,47%</b>
Funcionario de empleo eventual	Grupo acceso C1	1	0	1	
Subtotal funcionario de empleo eventual		1	0	1	
<b>Subtotal personal funcionario</b>		<b>146</b>	<b>135</b>	<b>281</b>	<b>57,11%</b>
Personal laboral fijo	Grupo profesional I	7	9	16	
Personal laboral fijo	Grupo profesional II	6	10	16	
Personal laboral fijo	Grupo profesional III	62	70	132	
Personal laboral fijo	Grupo profesional IV	1	0	1	
<b>Subtotal personal laboral fijo</b>		<b>76</b>	<b>89</b>	<b>165</b>	<b>33,54%</b>
Personal laboral temporal	Grupo profesional I	1	1	2	
Personal laboral temporal	Grupo profesional II	2	0	2	
Personal laboral temporal	Grupo profesional III	5	3	8	
Personal laboral temporal	Grupo profesional IV	19	14	33	
<b>Subtotal personal laboral temporal</b>		<b>27</b>	<b>18</b>	<b>45</b>	<b>9,15%</b>
Personal laboral indefinido no fijo	Grupo profesional II	1	0	1	
Subtotal personal laboral indefinido no fijo		1	0	1	
<b>Subtotal personal laboral</b>		<b>104</b>	<b>107</b>	<b>211</b>	<b>42,89%</b>
<b>Total personal de administración y servicios (PAS)</b>		<b>250</b>	<b>242</b>	<b>492</b>	

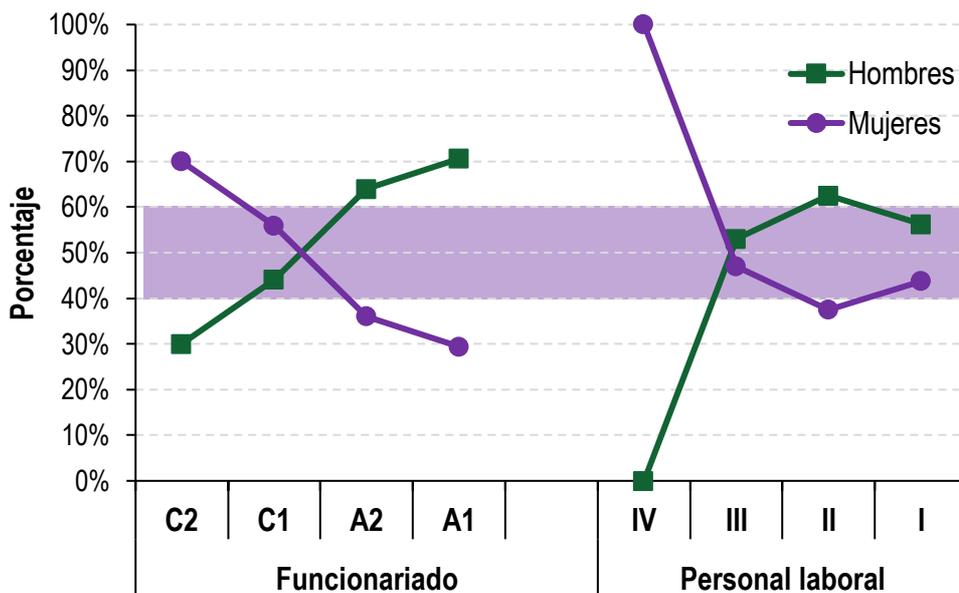
Tabla 3.3. Estructura de la plantilla de PAS de la Universidad de Jaén a 31 de diciembre de 2019<sup>24</sup>

La tabla refleja una **estabilidad muy alta de la plantilla** del Personal de Administración y Servicios (86%), tres puntos por encima de la plantilla de PDI, cuando se toma en cuenta solo el

<sup>24</sup> Fuente: [Anuario estadístico](#) de la UJA.

personal de estructura y más de 20 puntos por encima del porcentaje de PDI estable con respecto al global. Se observa asimismo un porcentaje de funcionarización superior al 50%.

Atendiendo a la distribución por categorías, se observa un contraste interesante que resulta necesario explorar por sus potenciales implicaciones estratégicas. Por una parte, se observa que existe comparativamente muy poco personal fijo en los puestos base (grupo C2 de personal funcionario y grupo IV de personal laboral). Esto indica la existencia de una **plantilla con un importante nivel de especialización**, un elemento esencial para afrontar los retos del futuro, si bien se transmite desde los órganos de dirección la necesidad de **fortalecer este nivel de especialización a través de una combinación entre la formación especializada a nuestro personal de plantilla y la incorporación de personal de alta cualificación** para afrontar con garantías estos retos. En este sentido, se observa que la mayor parte del personal eventual se localiza precisamente en los grupos C2 y IV. El que esta característica sea una fortaleza o una debilidad depende de cómo afronte la institución la cobertura final de esos puestos que, a fin de garantizar el abordaje de los nuevos retos a los que se enfrenta la UJA, **debería tenderse a que estos se transformaran en puestos de alta cualificación que permitieran impulsar aún más el alto grado de profesionalización de la plantilla.**



*Figura 3.3. Distribución porcentual de hombres y mujeres en la plantilla de PAS de la UJA segmentada por categorías profesionales dentro del personal funcionario y laboral*

Finalmente, en cuanto a la distribución por género de la plantilla de PAS, en la figura se observa la **gráfica de tijera típica, con un desequilibrio a favor de la mujer en los puestos más bajos de la escala y una desproporción a favor de los hombres en los puestos de mayor categoría profesional**, algo que se observa de manera más clara en el caso del personal funcionario que en el caso del personal laboral. En la figura sólo se ha tomado en cuenta el personal fijo, pero si incorporáramos el personal eventual el gráfico de tijera se acentúa en el

caso del personal funcionario y se reduce hasta casi desaparecer en el caso del personal laboral. No obstante, y aunque en el caso del personal laboral se alcanza el equilibrio, se sigue manteniendo la brecha de género. Siendo esta una **debilidad que necesita atención y vigilancia**, ha de señalarse que las diferencias en personal con categoría funcional A1 de universidad se han atenuado en 4 puntos porcentuales en el periodo de vigencia del [II Plan de igualdad efectiva entre mujeres y hombres de la Universidad de Jaén](#), entre 2016 y 2019, y que la evolución natural de la plantilla debería llevar a que el equilibrio en las categorías laborales se fuera trasladando gradualmente a las categorías funcionariales, al igual que observábamos en el caso del PDI.

El análisis de la estructura de plantilla del PAS de la UJA muestra que se cuenta con una **plantilla muy estable**, con un alto nivel de funcionarización, y, además, con un **alto nivel de especialización**. Asimismo, se observa que la distribución de esta plantilla va **avanzando lentamente en el equilibrio entre mujeres y hombres**, si bien por la propia inercia de la promoción del personal **será necesaria al menos una década para alcanzar el equilibrio en el caso del personal funcionario**. No obstante, desde distintos órganos de dirección se hacen notar una serie de dificultades que sugieren la necesidad de un análisis específico de las competencias que requiere cada puesto de trabajo y que, en la situación de evolución y cambio rápido de funciones, métodos y exigencias a la que se ve sometida la institución, se vean recogidas tanto en los programas de incorporación de personal, como en los planes de formación para el personal actualmente en ejercicio.

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

#### 3.4. Conclusiones: comparación de la evolución del estudiantado de nuevo ingreso en grado con la evolución de la plantilla de la UJA

La representación gráfica recoge el **porcentaje de pérdida de estudiantes** extraído a partir de la prospectiva descrita en la sección previa y tomando como referencia el curso 2026/2027 (curso en el que se estima que se iniciará el descenso del estudiantado de nuevo ingreso en grado) **comparado con el porcentaje de pérdida de profesorado y PAS si se mantuviese el mismo número de efectivos hasta el curso 2026/2027 y no se cubriesen las jubilaciones a partir de ese momento**<sup>25</sup>. El objetivo de esta representación es anticipar el riesgo potencial de disminución de peso de la UJA en el sistema universitario y, por lo tanto, de repercusión en el desarrollo socioeconómico de la provincia de Jaén, si la UJA no pone en marcha políticas que permitan corregir las tendencias inerciales que refleja la figura.

<sup>25</sup> Cómputos realizados con personal de estructura en la primera quincena de enero del año 2020:

Total PDI / PAS: 836 / 493

Media de edad PDI / PAS: **50,6 años / 49,01 años**

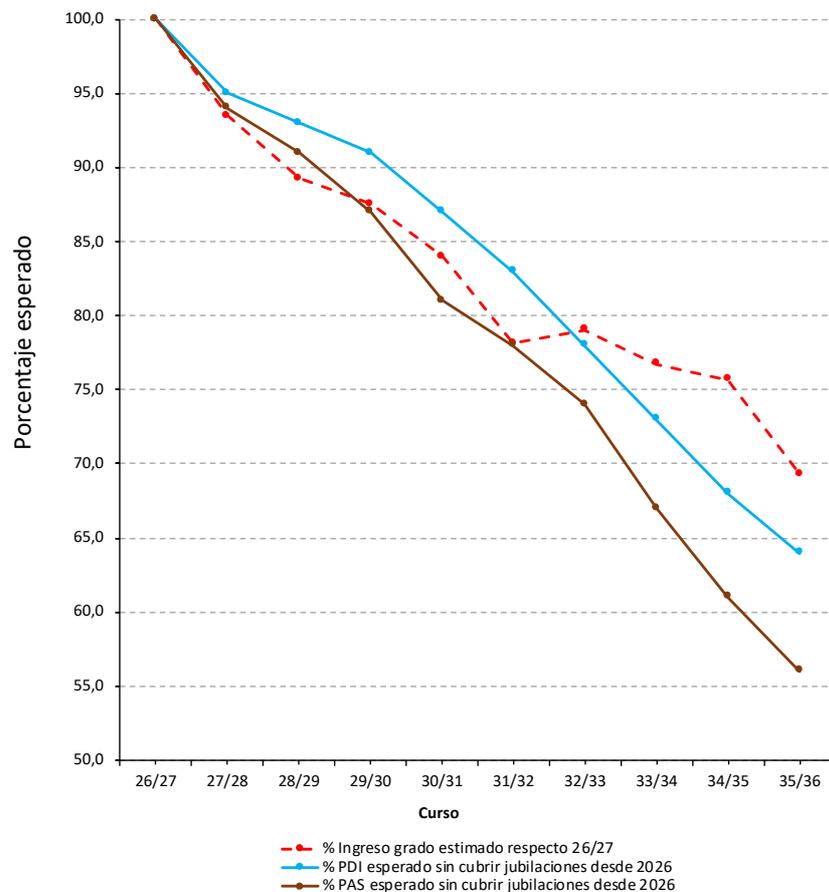


Figura 3.4. *Prospectiva comparada de la evolución de estudiantado de nuevo ingreso y del PDI y PAS de la UJA asumiendo una tasa de reposición próxima a 0 a partir del curso 2026-2027*

La comparación se realiza entre la predicción de la evolución del estudiantado de nuevo ingreso en grado y la predicción de la evolución de la plantilla de estructura de PDI y PAS en la UJA a partir de la edad media estimada de jubilación (67 y 65 años, respectivamente). En la comparación se asume que la reposición por jubilación se realiza con normalidad hasta el curso 2026/2027 (periodo en el que el estudiantado de nuevo ingreso se prevé relativamente estable, o incluso conllevar algún aumento) y **asumiendo la hipótesis de que desde la Junta de Andalucía se forzara un “ajuste suave” de la plantilla** desde ese momento en adelante a partir de la sugerencia que se realiza en el *Estudio sobre el mapa de titulaciones de las universidades andaluzas* realizado por Antonio Villar (2019) para la Consejería de Economía, Conocimiento, Empresas y Universidad de la Junta de Andalucía.

A efectos de realizar la comparativa, la representación gráfica se establece bajo el supuesto de que no se produjera la reposición del personal jubilado a partir del curso en el que se prevé el comienzo en el descenso del estudiantado de grado. El partir de este supuesto permite analizar la **situación de riesgo en el peor escenario posible** que se correspondería con aquel en el que la universidad no realizara las acciones necesarias para revertir la situación planteada con anticipación.



Ha de resultar obvio que el ajuste hipotético no se produciría de manera homogénea en las distintas áreas de conocimiento, con áreas que podrían mantener su estructura de personal y renovando su profesorado de manera regular, y áreas que perderían su potencial docente e investigador de manera incluso más alta de la prevista en la proyección realizada en la figura a partir de los cálculos inerciales. En el caso del personal de administración y servicios, este ajuste se verá modificado por cuestiones de **economías de escala**, en tanto en cuanto hay servicios necesarios cuyo mantenimiento requiere un personal mínimo independientemente del número de personas a las que se atiende.

Por otra parte, la necesaria renovación de la plantilla a partir de los cálculos inerciales abre una **oportunidad de renovación de la oferta de titulaciones**, permitiendo planificar la incorporación de titulaciones para las que ahora no existe capital humano con el nivel de especialización necesario para poder ponerlas en marcha a través de una **planificación coordinada de la renovación de la plantilla y el mapa de titulaciones de la universidad**. Esta planificación, para poder ser efectiva, ha de plantearse de modo plurianual y trascender el mandato de los órganos de gobierno de la universidad, por lo que será necesario que parta como un objetivo compartido y de especial consenso entre la comunidad universitaria.

La figura 3.4 anticipa en trazo grueso los dos retos más importantes que tiene la Universidad de Jaén en su futuro a medio plazo, (1) la *renovación escalonada de su plantilla* y (2) el *mantenimiento de su capacidad docente, investigadora y de gestión, y de su repercusión en el desarrollo de la provincia de Jaén*.

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

#### 4. Evolución de los principales indicadores de la actividad docente en la UJA

El análisis de la evolución de los principales indicadores de actividad docente en la UJA se realiza en dos niveles. En la primera parte se presenta un análisis comparado de la evolución de una selección de **indicadores de eficiencia** que permite comprobar el **posicionamiento** de la UJA en el SUPE y el SUPA. Durante la segunda parte se realiza un análisis específico de una selección de **indicadores clave por centro y titulación** que permite ver dónde se encuentran las **fortalezas y las debilidades** de las enseñanzas de la UJA, complementando el análisis realizado con respecto a la captación de estudiantado.

El **análisis integral** de las enseñanzas en la UJA puede consultarse en el informe “*Análisis y prospectiva estratégica de la oferta de enseñanzas oficiales de la Universidad de Jaén Junio – 2018*”, que habrá de ser utilizado como base para el desarrollo del **Plan director de enseñanzas de la Universidad de Jaén**. En este análisis nos centraremos, al igual que en otras secciones del documento, en una visión global que permita observar las debilidades y fortalezas de las titulaciones de la UJA desde una perspectiva general.

##### 4.1. Evolución comparada de los principales indicadores de eficiencia en estudios de grado

La **tasa de idoneidad en la graduación** refleja el porcentaje de estudiantes que terminan su titulación en el tiempo establecido para ello con respecto a los estudiantes de nuevo ingreso. Esta tasa refleja la eficiencia de una manera general, en el sentido de que recoge como estudiantes no egresados en tiempo tanto a quienes terminan en un número mayor de años que el establecido en la memoria de la titulación, como a quienes la abandonan. La comparación con las universidades del SUPE y del SUPA coloca a la **UJA en un buen posicionamiento que va mejorando cohorte a cohorte**, convirtiéndose en una de las **fortalezas** que habría que potenciar y destacar. **En general, sólo un tercio del estudiantado se gradúa en tiempo en el SUPE, un valor que resulta cuanto menos preocupante al revelar un desajuste importante entre el tiempo teórico de desarrollo del plan de estudios y su aplicación efectiva.**

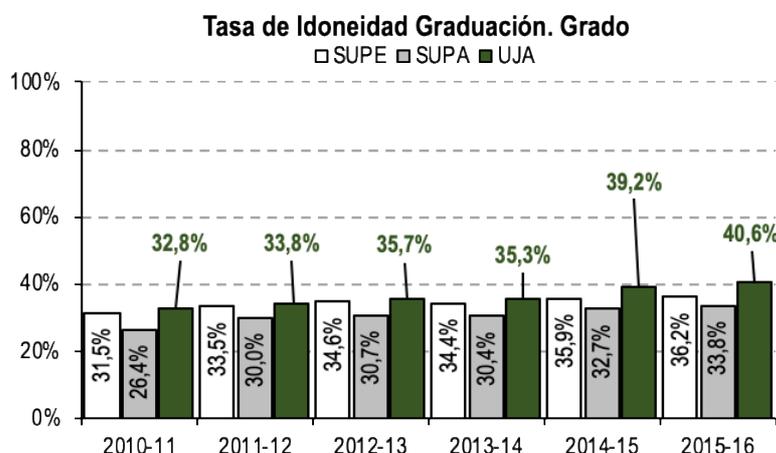


Figura 4.1. Evolución comparada de la tasa de idoneidad en la graduación en grado entre los cursos 2010-11 y 2015-16

	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19
Posicionamiento UJA-SUPE <sup>26</sup>	24	22	20	25	14	14
Posicionamiento UJA-SUPA	2	2	2	3	1	1

*Tabla 4.1. Tasa de idoneidad en la graduación en grado. Posicionamiento*

Estas diferencias se mantienen cuando se toma como referencia la **tasa de graduación** (porcentaje de estudiantes que terminan el grado en su tiempo o en el año siguiente), con una mejora sostenida en la serie desde el 48% al 52,2% y manteniéndose **siempre por encima de la media del SUPE** (en torno a 1 punto) **y del SUPA** (entre 6 y 8 puntos).

Como complemento de este análisis, observamos que más de una cuarta parte **del estudiantado abandona** sus estudios en las universidades públicas presenciales españolas antes de terminarlos.

	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15
SUPE	28,4%	28,3%	27,4%	28,1%	26,9%
SUPA	28,4%	29,4%	28,5%	29,3%	27,5%
UJA	<b>29,9%</b>	<b>31,7%</b>	<b>29,7%</b>	<b>29,0%</b>	<b>26,0%</b>

*Tabla 4.2. Tasa de abandono en grado*

Como se ve en la tabla 4.2, la **tasa de abandono** en la UJA se sitúa **en torno a la media del SUPE y del SUPA**, aunque el resultado más interesante es que esta tasa de abandono **se va reduciendo comparativamente**, mejorando así su posicionamiento en las últimas cohortes de las que hay registros comparados disponibles (véase la tabla 4.3).

	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15
Posicionamiento UJA-SUPE	33	34	35	25	20
Posicionamiento UJA-SUPA	6	7	7	4	3

*Tabla 4.3. Tasa de abandono en grado. Posicionamiento*

Finalmente, la **tasa de rendimiento en grado** (porcentaje de créditos superados con respecto a los matriculados) entre los cursos 2013-2014 y 2018-2019 se mantiene de manera consistente **ligeramente por debajo de la media del SUPE** (entre 1 y 1,8 puntos) **y por encima de la media del SUPA** (entre 1 y 3 puntos) a lo largo de toda la serie. Las diferencias, en cualquier caso, son mínimas, situándose la tasa media de rendimiento en la horquilla entre el 75% y el 79%.

	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19
Posicionamiento UJA-SUPE	31	26	29	28	28	32
Posicionamiento UJA-SUPA	5	3	4	3	2	2

*Tabla 4.4. Tasa de rendimiento en grado. Posicionamiento*

<sup>26</sup> En el SUPE sólo se consideran en esta sección las universidades públicas presenciales

De acuerdo con lo señalado, el posicionamiento de la UJA en el SUPE de universidades presenciales está en torno a la media, mientras que se observa un posicionamiento destacado en el SUPA. Este posicionamiento se convierte en una de nuestras fortalezas relativas dentro del sistema andaluz, si bien requiere de mejoras que nos lleven a un mejor posicionamiento en el SUPE y a **fomentar comparativamente mucho más esta fortaleza** con el fin de compensar las dificultades para la atracción de alumnado de nuevo ingreso.

4.2. Evolución comparada de los principales indicadores de eficiencia en estudios de máster

La **tasa de idoneidad en la graduación** refleja el porcentaje de estudiantes que terminan su titulación en el tiempo establecido para ello (un año en los másteres de 60 créditos y 2 años en los másteres de 90 o 120 créditos) con respecto a todos los estudiantes que lo inician. Tal y como puede observarse, la tasa de idoneidad en la graduación tiene un comportamiento irregular en las cohortes que resulta difícil de interpretar en tanto en cuanto la política de actualización de las titulaciones de máster ha llevado a cambios importantes en la oferta en el periodo evaluado (haremos una mención específica a este asunto en el análisis de la tasa de abandono). No obstante, se observa que, en términos globales, el porcentaje de egreso en los másteres en su tiempo dentro de la UJA mantiene un buen posicionamiento en el SUPE y en el SUPA.

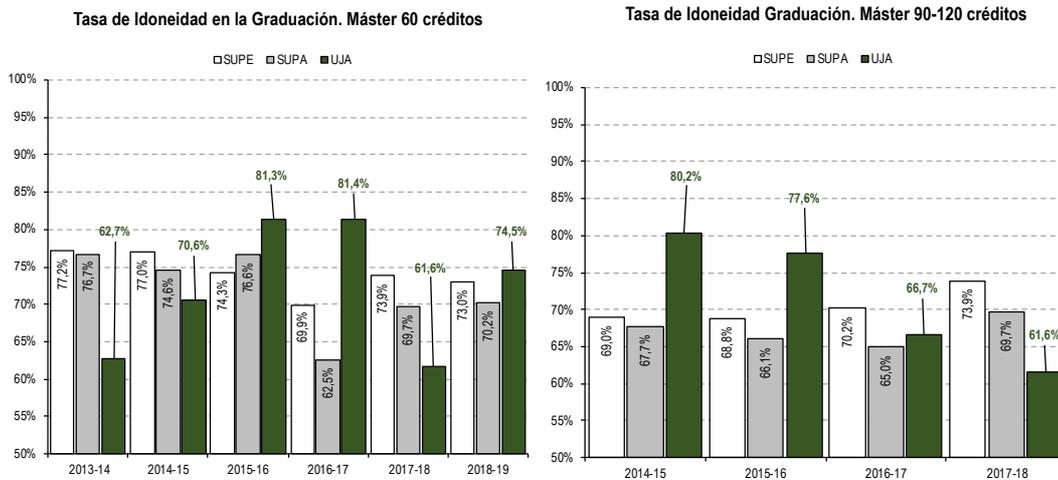


Figura 4.2. Evolución comparada de la tasa de idoneidad en la graduación de máster entre los cursos 2013-14 y 2017-18

	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19
Posicionamiento UJA-SUPE	44	36	16	13	42	25
Posicionamiento UJA-SUPA	8	6	3	1	8	4

Tabla 4.5. Tasa de idoneidad en la graduación en máster. Posicionamiento

Esta irregularidad se mantiene cuando se toma como referencia la **tasa de graduación** (porcentaje de estudiantes que terminan el grado en su tiempo o en el año siguiente), si bien algo atenuada en los másteres de 60 créditos. Sin embargo, en los másteres de 90 y 120 créditos la tasa de graduación refleja un mejor posicionamiento, **situándose las dos últimas cohortes**

por encima de la media del SUPE (10 y 5,6 puntos, respectivamente) y del SUPA (13,8 y 9,2 puntos, respectivamente).

En cualquier caso, será necesario realizar análisis comparados específicos que permitan detectar las razones de la variabilidad en las tasas de idoneidad y graduación, y corregirlas, un objetivo muy relevante que deberá contemplarse en el **plan director de enseñanzas** teniendo en cuenta que las enseñanzas de máster son uno de los potenciales de desarrollo más importantes de la UJA.

Como complemento de este análisis, observamos que la **tasa de abandono en máster** en las universidades públicas presenciales está por debajo de la tasa de abandono en grado, manteniéndose por debajo del 25%, en general, y estabilizándose en torno al 15% al final de la serie.

	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15
SUPE	25,2%	21,3%	19,0%	16,5%	14,9%
SUPA	29,2%	23,5%	18,7%	17,2%	16,3%
UJA	<b>47,5%</b>	<b>37,3%</b>	<b>19,2%</b>	<b>29,9%</b>	<b>15,9%</b>

*Tabla 4.6. Tasa de abandono en máster*

La tasa de abandono en la UJA se sitúa muy por encima de la media del SUPE y del SUPA, aunque el resultado más interesante es que esta **tasa de abandono se ha ido reduciendo comparativamente** hasta situarse en torno a la media, mejorando así el posicionamiento de la UJA en las últimas cohortes de las que hay registros comparados disponibles.

	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15
Posicionamiento UJA-SUPE	45	43	33	45	30
Posicionamiento UJA-SUPA	8	8	6	8	6

*Tabla 4.7. Tasa de abandono en máster. Posicionamiento*

El **diferencial de abandono en la UJA** con respecto al sistema de universidades públicas presenciales **resulta aparentemente muy preocupante**, requiriendo de un análisis ulterior que permita explicar esos resultados y que, asimismo, puede explicar la variabilidad que se observa en el resto de las tasas. A ese respecto, ha de reseñarse que durante los primeros cursos del periodo evaluado la UJA contaba con dos **másteres enteramente virtuales en colaboración con la Fundación Universitaria Iberoamericana (Funiber)** orientados a la formación en enseñanza del inglés y enseñanza del español para extranjeros que daban cuenta de **un porcentaje cercano al 40%** de alumnado de nuevo ingreso. El seguimiento de estos másteres permitió observar que las tasas evaluadas en esta sección no eran aceptables, lo que llevó a la UJA a **romper la relación con Funiber y a la sustitución de estos másteres** por másteres mixtos orientados a la formación profesional y a la investigación con una mejoría sustancial en los resultados, lo que, por si mismo, resulta un factor explicativo de la disparidad de la tasa de abandono con respecto al SUPA y el SUPE en las dos primeras cohortes analizadas.

La **tasa de rendimiento** (porcentaje de créditos superados sobre créditos matriculados) comparada va en la misma línea, con un diferencial de 10 puntos con respecto al SUPE y al SUPA en el curso 2013-14 que desaparece en los cursos posteriores, **manteniéndose en el nivel cercano al 90%**, al igual que en el resto del sistema de universidades públicas presenciales.

#### 4.3. Análisis comparado de la tasa de transición de grado a máster

En distintas secciones del documento se ha hecho referencia a **la importancia que tiene la formación de postgrado en el desarrollo futuro de la UJA**. La preocupante evolución negativa del estudiantado de nuevo ingreso en el nivel de grado, y la aún más preocupante estimación de ingreso a partir del curso 2026-27, convierten en fundamental el mantenimiento y la captación de alumnado de máster. Como parte de este análisis, se presentan aquí los resultados de la tasa de transición comparada de grado a máster.

La **tasa de transición de grado a máster total o global** recoge el porcentaje de estudiantes de una universidad que comienzan un máster en el curso inmediatamente posterior a la finalización del grado en cualquier universidad del sistema. La **tasa de transición de grado a máster propia** recoge el porcentaje de estudiantes que continúan su formación de máster en la misma universidad donde finalizaron su grado.

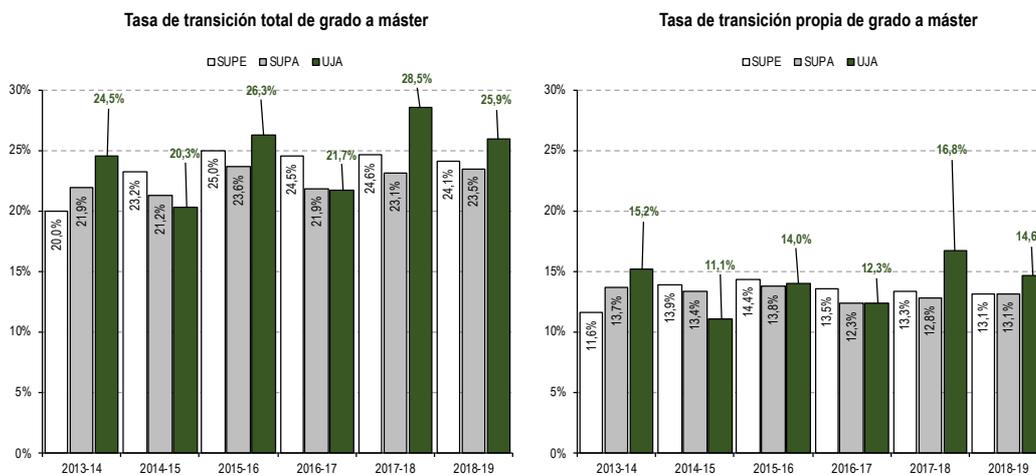


Figura 4.3. Evolución comparada (UJA, SUPA y SUPE) de la tasa de transición de grado a máster (total y propia) entre los cursos 2013-14 y 2018-19

Tal y como puede observarse, **el porcentaje de estudiantes de la UJA que continúan con su formación de máster es**, en términos generales, **superior al porcentaje medio del SUPE y del SUPA** (entre 2 y 5 puntos superior). Adicionalmente, la **tasa de transición propia también es superior**, en términos generales, a la tasa de transición propia del SUPE y del SUPA, particularmente en los dos últimos cursos, indicando que, **en términos globales y comparados, la oferta de máster de la UJA da cabida razonablemente a las necesidades de sus egresados y egresadas**.

No obstante, estas figuras muestran **dos potenciales ámbitos de mejora** para la UJA; por una parte, **aproximadamente el 75% del estudiantado egresado no continúa con sus estudios de máster** en el curso inmediatamente posterior a la finalización del grado; asimismo, **entre un 10 y un 15% del estudiantado** que decide hacer un máster, lo hace en una universidad distinta. Dado que el potencial de atracción de la oferta de postgrado de la UJA es muy amplio, con un 50% del estudiantado procedente de otras universidades españolas y extranjeras<sup>27</sup>, es necesario continuar completando la oferta de postgrado para satisfacer las aspiraciones del estudiantado que no continúa su formación en la UJA (o en ninguna otra universidad).

#### 4.4. Análisis de la evolución de los principales indicadores de eficiencia en las enseñanzas por titulación

A la hora de analizar la eficiencia de las titulaciones existe un buen número de indicadores que deben de ser analizados, y que de hecho se analizan, en el marco de la aplicación de los sistemas de garantía de calidad de titulaciones y centros. Aquí nos centraremos únicamente en la evolución de dos indicadores, la **tasa de rendimiento** (número de créditos superados / número de créditos matriculados) y la **tasa de eficiencia** (número de créditos del título / número de créditos matriculados por el estudiantado). La tasa de rendimiento permite comprobar el porcentaje medio de estudiantes que supera cada examen, mientras que la tasa de eficiencia permite comprobar la eficiencia global, en tanto en cuanto proporciona una visión general del exceso medio de créditos cursados por el estudiantado para poder superar las titulaciones en la Universidad de Jaén. **La combinación de estos dos indicadores dejará al descubierto disfunciones que constituyen en ámbitos potenciales de mejora**, y presentando además una perspectiva global de todas las titulaciones de la universidad que **permite establecer comparaciones entre titulaciones y entre centros** y, a partir de ahí, establecer acciones de mejora singulares o compartidas, según proceda.

	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19
<b>Rendimiento Grado</b>	71,25	73,08	71,91	72,43	71,98	70,71
<b>Eficiencia Grado</b>	95,6	90,8	87,4	86,7	86,3	84,3
<b>Rendimiento Máster</b>	91,02	85,15	81,06	84,88	86,35	82,80
<b>Eficiencia Máster</b>	100,0	99,6	99,3	97,7	97,3	95,1

*Tabla 4.8. Evolución de las tasas de rendimiento<sup>28</sup> y eficiencia<sup>29</sup> medias en grado y máster*

Tomados los datos desde el punto de vista global, destaca en primer lugar la **mejora de las tasas en el nivel de máster con respecto al nivel de grado**, lo que probablemente refleje en

<sup>27</sup> Véase el informe “Análisis y prospectiva estratégica de la oferta de enseñanzas oficiales de la Universidad de Jaén Junio – 2018”,

<sup>28</sup> La **tasa de rendimiento** se computa dividiendo el número de créditos aprobados por el estudiantado por el número de créditos en los que se matricula (englobando todos los créditos no superados sobre los matriculados, esto es, tanto los créditos suspendidos como los no presentados)

<sup>29</sup> La **tasa de eficiencia** se computa dividiendo el número de créditos del título por el número de créditos que cursa el estudiantado (sin reconocimientos). Una tasa de 0,5 implica que el estudiantado ha cursado en la práctica el doble de créditos de los que necesitaría teóricamente para obtener el título

parte la mayor madurez del estudiantado combinada con la mayor especialización de los estudios, que favorece un mejor ajuste de la motivación. El segundo elemento que destaca es el **descenso sostenido en la mayoría de las tasas en el último sexenio.**

En el nivel de grado se localizan dos elementos preocupantes. Por una parte, se mantiene una tasa de rendimiento media de en torno al 70% y, por otra, se observa **un descenso sostenido de 10 puntos en la tasa de eficiencia** a lo largo del sexenio. Esto es, de media, la cohorte de estudiantes que terminó en el curso 2013-2014 cursó 253 créditos sobre los 240 del grado, mientras que **la cohorte que terminó el curso en 2018-2019 necesitó cursar 33 créditos más de media que la cohorte que terminó en 2013-2014**, un empeoramiento que, los sistemas de garantía de calidad de las titulaciones, no han sido capaces de corregir y que, por lo tanto, **necesita de intervenciones adicionales** a las ya realizadas hasta el momento.

Este descenso se produce **también en máster**, si bien en menor medida, y podría tener un origen distinto, reflejando un **cambio gradual de cultura** en la que la formación de máster toma una visión más exigente que en su origen, al provenir los másteres iniciales de títulos propios o de programas de doctorado en los que la cultura de la evaluación no estaba en su momento tan asentada como en el grado.

En las siguientes secciones se realizará el análisis detallado por centro y titulación, descartando los programas conjuntos de estudios oficiales (dobles grados) por no tener un recorrido lo suficientemente amplio como para proporcionar datos interpretables al nivel que se pretende en este análisis.

### Escuela politécnica superior de Jaén (EPSJ)

Grado	Tasa de rendimiento						Tasa de eficiencia						Abandono
	13/14	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19	13/14	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19	Med.10/11 a 15/16
Ingeniería de org. industrial	43,08	47,97	50,99	56,00	55,42	57,21	--	--	--	88,89	86,96	82,05	52,91
Ingeniería electrónica industrial	47,14	54,25	52,28	54,74	55,45	60,55	97,56	87,27	86,96	78,43	84,06	80,87	49,11
Ingeniería geom. y topográfica	57,13	55,69	49,59	53,23	49,65	57,51	82,47	90,91	82,05	71,81	68,03	66,25	49,12
Ingeniería informática	54,26	59,32	58,87	60,66	61,54	58,13	95,24	89,39	84,54	83,33	80,05	83,89	47,66
Ingeniería mecánica	52,97	53,54	57,70	56,29	55,56	56,32	99,17	88,56	83,58	81,07	78,12	74,30	45,26
Ingeniería eléctrica	53,22	50,58	54,76	60,53	58,91	52,29	99,17	--	78,90	80,90	82,69	71,75	61,62
<b>Media</b>	<b>51,30</b>	<b>53,56</b>	<b>54,03</b>	<b>56,91</b>	<b>56,09</b>	<b>57,00</b>	<b>94,72</b>	<b>89,03</b>	<b>83,21</b>	<b>80,74</b>	<b>79,99</b>	<b>76,52</b>	<b>50,94</b>

*Tabla 4.9. Evolución de las tasas de rendimiento, eficiencia y abandono en los grados impartidos por la EPSJ*

La tasa de rendimiento media en la EPSJ se incrementa ligeramente a lo largo de la serie desde el 51,30% hasta el 57,00% sugiriendo que, en términos generales, aunque la tasa de rendimiento dista mucho de ser óptima, está mejorando gradualmente. Por el contrario, la tasa de eficiencia

media ha sufrido un considerable descenso pasando del 94,72% al 76,52%. Combinada con la tasa media de abandono durante el sexenio que va del curso 2010-2011 al curso 2015-2016, que alcanza el 50%, encontramos como resumen que **la mitad del estudiantado que comienza su grado, no lo termina**, y que quien lo consigue ha pasado de **tener que cursar de media 253 créditos para terminar su grado, a cursar una media de 316** (un 25% más al final de la serie que al inicio). Esta combinación de datos indica una debilidad importante en los grados del ámbito de la ingeniería en la EPSJ que es necesario analizar y corregir, particularmente teniendo en cuenta que esta tasa de abandono es bastante homogénea a través de las distintas titulaciones.

En la tabla 7.8 se presentan además las tasas desagregadas por grados. El mayor empeoramiento en las tasas de eficiencia se produce en Ingeniería informática, Ingeniería mecánica e Ingeniería eléctrica, donde el empeoramiento **se aproxima a los 30 puntos**, si bien, el descenso es generalizado en los distintos grados de la escuela y necesita de un análisis y de una intervención global, que, combinado con unas tasas de abandono muy importantes, indican **una debilidad en la eficiencia global de la formación de grado de la EPSJ** que resulta necesario atajar.

#### Escuela politécnica superior de Linares (EPSL)

Grado	Tasa de rendimiento						Tasa de eficiencia						Abandono
	13/14	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19	13/14	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19	Med.10/11 a 15/16
Ingeniería civil	75,71	68,71	67,73	65,82	60,76	62,22	94,79	87,25	83,38	84,82	67,47	74,07	28,74
Ingeniería de tecnologías mineras	57,79	71,83	62,34	69,07	72,88	56,63	--	78,05	65,84	78,95	68,38	86,96	57,52
Ingeniería de recursos energéticos	61,71	64,52	70,34	69,82	72,11	68,92	87,91	82,64	77,46	77,88	72,99	74,07	51,81
Ingeniería de tecnologías de telecomunicación	61,40	67,24	58,89	61,29	61,83	49,14	99,50	94,49	86,02	76,43	85,56	74,77	55,91
Ingeniería química industrial	63,35	56,49	53,72	50,40	67,42	55,27	--	91,95	84,21	66,39	95,81	71,75	50,66
Ingeniería telemática	61,28	60,65	56,26	55,16	61,07	56,16	99,17	--	88,89	95,24	86,96	84,51	45,59
Ingeniería mecánica	61,36	64,14	69,26	62,68	59,83	52,03	93,39	86,64	80,10	79,32	79,89	95,24	42,93
Ingeniería eléctrica	66,51	63,44	65,33	63,94	54,31	54,20	95,24	81,63	--	93,02	87,91	66,67	46,48
<b>Media</b>	<b>63,64</b>	<b>64,63</b>	<b>62,98</b>	<b>62,27</b>	<b>63,78</b>	<b>56,82</b>	<b>95,00</b>	<b>86,09</b>	<b>80,84</b>	<b>81,51</b>	<b>80,62</b>	<b>78,51</b>	<b>47,46</b>

*Tabla 4.9. Evolución de las tasas de rendimiento, eficiencia y abandono en los grados impartidos por la EPSL*

Las tasas en la EPSL tienen un comportamiento similar a las de la EPSJ, si bien presentan algunas diferencias potencialmente relevantes. Específicamente, la tasa de rendimiento media en la EPSL se reduce ligeramente a lo largo de la serie desde el 63,64% hasta el 56,82%, un descenso que refleja un patrón contrario al que observábamos en la EPSJ y que necesitará de análisis y corrección. La tasa de eficiencia media tiene un comportamiento similar, sufriendo un

considerable descenso, pasando del 95,00% hasta el 78,51%. Lo mismo ocurre con la tasa media de abandono que, con excepción del grado en Ingeniería civil, presenta resultados aproximados a los que aparecen en la EPSJ, con una media de 47,48%. Combinando las distintas tasas encontramos que **cerca de la mitad del estudiantado que inicia su grado en la EPSL no lo termina, y que quien lo termina ha pasado de tener que cursar de media 253 créditos para terminar su grado a cursar una media de 306** (un 21% más) a lo largo de la serie.

En el análisis segmentado por grados observamos que el **mayor empeoramiento en las tasas de eficiencia** se produce en Ingeniería de telecomunicación, Ingeniería telemática, Ingeniería civil e Ingeniería eléctrica, donde el empeoramiento en las tasas de eficiencia oscila **entre los 25 y 35 puntos**, si bien, el descenso es generalizado en los distintos grados de la escuela y necesita de un análisis y de una intervención global, prestando particular atención al descenso que se observa en el caso del grado en Ingeniería eléctrica.

### Facultad de ciencias sociales y jurídicas

Grado	Tasa de rendimiento						Tasa de eficiencia						Abandono
	13/14	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19	13/14	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19	Med.10/11 a 15/16
ADE	70,07	68,24	67,74	65,72	64,22	65,52	97,20	92,10	87,82	86,64	81,89	84,05	29,93
Derecho	78,12	76,58	75,54	75,49	72,92	69,79	97,67	91,50	89,01	84,42	85,67	84,69	16,83
Finanzas y contabilidad	62,83	60,84	60,39	61,63	62,66	67,11	98,21	95,81	88,40	90,91	85,37	77,35	43,31
Gestión y administración pública	80,23	84,98	80,17	79,81	79,10	80,66	96,39	89,89	90,79	88,41	90,37	81,83	34,75
Relaciones laborales y recursos humanos	74,69	75,97	77,09	72,89	74,83	77,73	93,75	92,24	88,00	88,00	86,71	83,75	30,20
Turismo	80,80	76,76	75,54	71,55	75,92	74,59	96,05	91,18	86,49	89,09	82,94	90,47	29,34
Estadística y empresa	66,22	74,04	66,78	65,36	73,57	70,78	93,39	92,78	83,47	87,07	80,50	80,86	49,28
<b>Media</b>	<b>73,28</b>	<b>73,92</b>	<b>71,89</b>	<b>70,35</b>	<b>71,89</b>	<b>72,31</b>	<b>96,09</b>	<b>92,21</b>	<b>87,71</b>	<b>87,79</b>	<b>84,78</b>	<b>83,29</b>	<b>33,38</b>

*Tabla 4.10. Evolución de las tasas de rendimiento, eficiencia y abandono en los grados impartidos por la Facultad de ciencias sociales y jurídicas*

La tasa de rendimiento media en los grados de la Facultad de ciencias sociales y jurídicas se mantiene estable ligeramente por encima del 70% a lo largo de la serie. La tasa de eficiencia media mantiene una tendencia descendente similar a la observada en las escuelas politécnicas, si bien el descenso es ligeramente menor. En este caso, la tasa de eficiencia media pasa del 96,09% al 83,29%, mientras que la tasa media de abandono se sitúa en el 33,38%, con tasas particularmente altas en los grados en Finanzas y contabilidad y en Estadística y empresa, que requieren una atención especial. Esto es, **uno de cada tres estudiantes de esta facultad no termina sus estudios**, y quienes los terminan ha pasado de tener que cursar de media 250

**créditos para terminar su grado a cursar una media de 288** (un 15% superior a lo largo de la serie).

En el análisis segmentado por grado observamos tasas de rendimiento sensiblemente por debajo de la media en los grados en Finanzas y contabilidad y en Estadística y empresa (donde se observan, además, las mayores tasas de abandono), si bien en este último se observa una tendencia ascendente a lo largo de la serie, contrariamente a lo que ocurre con los grados en Administración de empresas, Derecho, y Turismo, donde se observa un **empeoramiento de hasta 10 puntos en la tasa de rendimiento** a lo largo de la serie. En cuanto a la tasa de eficiencia, los mayores descensos se observan en los grados en Administración de empresas, Derecho, Finanzas y contabilidad y Gestión y administración pública en los que **encontramos hasta 20 puntos de descenso en la tasa de eficiencia** a lo largo de la serie, un valor que duplica la media.

#### Facultad de ciencias de la salud

Tanto tasa de rendimiento como la tasa de eficiencia media en los grados de la Facultad de ciencias de la salud son excelentes y mantienen un nivel estable a lo largo de la serie, con valores por encima del 95%, de modo que, como media, el estudiantado de esta facultad **sólo cursa 4 créditos más de los necesarios para superar el grado**, independientemente del grado que curse, valores que pueden considerarse óptimos. Asimismo, la tasa media de abandono en la serie está por debajo del 10%, un valor que puede considerarse comparativamente óptimo.

Grado	Tasa de rendimiento						Tasa de eficiencia						Abandono
	13/14	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19	13/14	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19	Med.10/11 a 15/16
Enfermería	96,77	96,79	97,38	97,21	97,35	96,34	98,72	97,76	98,91	98,58	98,47	98,91	9,48
Fisioterapia	97,92	95,81	95,50	96,77	96,17	97,42	97,86	98,18	98,28	98,33	98,36	97,73	10,31
<b>Media</b>	<b>97,35</b>	<b>96,30</b>	<b>96,44</b>	<b>96,99</b>	<b>96,76</b>	<b>96,88</b>	<b>98,29</b>	<b>97,97</b>	<b>98,60</b>	<b>98,46</b>	<b>98,42</b>	<b>98,32</b>	<b>9,89</b>

*Tabla 4.11. Evolución de las tasas de rendimiento, eficiencia y abandono en los grados impartidos por la Facultad de ciencias de la salud*

#### Facultad de ciencias experimentales

La tasa de rendimiento media en los grados de la Facultad de ciencias experimentales se sitúa en torno al 70% con un ligero descenso a lo largo de la serie principalmente atribuido al grado en Ciencias ambientales, y con un nivel sensiblemente inferior a la media en el grado en Química, si bien mejora a lo largo de la serie. En cuanto a la tasa de eficiencia, presenta un patrón de descenso general que de media alcanza los 12 puntos (el estudiantado **pasa de cursar 261 créditos para acabar su grado a cursar 306**, un 17% más), descenso que es particularmente acusado en el grado de Ciencias ambientales, donde alcanza los 17 puntos a lo largo de la serie. En este grado es también donde la tasa de abandono, que tiene una media del 33,19% es sensiblemente más acusado, indicando que, **una de cada tres personas que inician un grado en la facultad de ciencias experimentales no lo terminan, siendo casi la mitad en el caso del grado en Ciencias ambientales.**

Grado	Tasa de rendimiento						Tasa de eficiencia						Abandono
	13/14	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19	13/14	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19	Med.10/11 a 15/16
Biología	74,72	73,87	73,12	76,79	76,57	73,37	91,80	86,32	90,49	87,58	84,43	82,64	21,50
Química	62,19	61,61	60,74	61,76	61,52	66,44	89,29	85,85	76,84	73,27	72,99	75,11	30,14
Ciencias ambientales	74,54	77,63	70,74	69,85	65,81	66,42	94,49	88,66	87,07	82,20	92,20	77,42	44,95
<b>Media</b>	<b>70,48</b>	<b>71,04</b>	<b>68,20</b>	<b>69,47</b>	<b>67,97</b>	<b>68,74</b>	<b>91,86</b>	<b>86,94</b>	<b>84,80</b>	<b>81,02</b>	<b>83,21</b>	<b>78,39</b>	<b>32,19</b>

Tabla 4.12. Evolución de las tasas de rendimiento, eficiencia y abandono en los grados impartidos por la Facultad de ciencias experimentales

### Facultad de humanidades y ciencias de la educación

La tasa de rendimiento media en los grados de la Facultad de humanidades y ciencias de la educación se sitúa en torno al **80%**, sin grandes variaciones a lo largo de la serie, con los desvíos de la media localizados fundamentalmente en los grados en Estudios ingleses, Geografía e historia, Historia del arte y Arqueología. Asimismo, **la tasa media de abandono es del 25,26%**, lo que indica que **una de cada cuatro personas que inicia un grado en la facultad, no lo termina**, si bien la distribución es heterogénea y, los desvíos en tasa de abandono se localizan en los mismos grados que los desvíos en la media del resto de las tasas, indicando que **hay dos grupos de titulaciones con comportamientos muy diferentes** dentro de la facultad (**educación y psicología por una parte, y humanidades y filología por otra**) que necesitan tratamientos igualmente singulares.

Grado	Tasa de rendimiento						Tasa de eficiencia						Abandono
	13/14	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19	13/14	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19	Med.10/11 a 15/16
Educación infantil	94,87	93,18	91,29	91,91	91,24	91,39	98,62	97,43	97,18	96,73	96,13	95,63	8,38
Educación primaria	90,41	89,03	90,64	89,66	88,58	86,78	97,83	95,72	94,01	94,90	94,46	95,68	13,78
Estudios ingleses	68,86	77,76	76,16	74,36	73,54	67,06	96,82	93,33	92,97	90,00	85,82	88,20	36,82
Filología hispánica	81,52	79,58	78,58	80,38	77,94	83,25	95,69	90,56	90,38	92,57	87,22	83,88	29,17
Geografía e historia	69,44	72,40	80,10	76,12	70,20	68,52	96,39	87,17	81,71	83,33	84,30	86,25	35,66
Historia del arte	72,38	78,58	80,81	82,26	79,49	76,72	98,09	92,87	88,89	89,47	89,22	87,82	39,58
Psicología	78,46	81,56	80,95	82,13	82,06	79,79	96,18	94,08	90,64	89,95	89,00	88,54	18,80
Educación social	--	94,16	95,26	93,74	96,31	94,37	--	--	--	--	98,63	97,56	10,00
Arqueología	--	71,83	54,34	70,48	69,36	73,51	--	--	--	--	96,00	94,02	35,12
<b>Media</b>	<b>79,42</b>	<b>82,01</b>	<b>80,90</b>	<b>82,34</b>	<b>80,97</b>	<b>80,15</b>	<b>97,09</b>	<b>93,02</b>	<b>90,83</b>	<b>90,99</b>	<b>91,20</b>	<b>90,84</b>	<b>25,26</b>

Tabla 4.13. Evolución de las tasas de rendimiento, eficiencia y abandono en los grados impartidos por la Facultad de humanidades y ciencias de la educación

En cuanto a la tasa de eficiencia, el patrón de descenso que presenta es solo de 7 puntos, de modo que el estudiantado de esta facultad ha pasado **de emplear 247 créditos para terminar el grado a emplear una media de 264**. Esta media que se mantiene estable en las últimas

cuatro cohortes. Aunque los desvíos de la media son escasos en esta facultad, se localizan principalmente en los grados en Estudios ingleses, Filología hispánica, Geografía e historia, Historia del arte y Psicología.

### SAFA Úbeda – Centro adscrito

Tanto tasa de rendimiento como la tasa de eficiencia media en los grados de del Centro adscrito SAFA son excelentes, con valores muy similares a los que mantienen los mismos grados en la Facultad de humanidades y ciencias de la educación, e igualmente estables, si bien con una tasa de eficiencia media ligeramente inferior (94,25% frente al 96,19% de la Facultad de humanidades y ciencias de la educación), lo que lleva a que, de media, el **alumnado que cursa los grados de educación en la SAFA necesite de 6 créditos más que el que lo cursa en el centro propio** (255 frente a 249).

La tasa de abandono es sensiblemente más alta que en los mismos grados de la Facultad de humanidades y ciencias de la educación indicando que, aproximadamente, **una de cada tres personas que inician sus estudios en la SAFA**, no los terminan en el Centro, aunque en este caso esa tasa de abandono puede reflejar el traslado de expediente desde el centro adscrito al centro propio.

Grado	Tasa de rendimiento						Tasa de eficiencia						Abandono
	13/14	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19	13/14	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19	Med.10/11 a 15/16
Educación infantil	91,8 5	92,5 9	93,1 2	93,3 3	94,3 9	95,1 4	91,5 9	92,5 9	93,1 2	93,3 3	94,3 9	95,1 4	25,76
Educación primaria	87,4 1	88,9 5	87,7 7	88,7 8	87,9 8	92,4 1	84,7 1	88,9 5	87,7 7	88,7 8	87,9 8	92,9 1	33,39
<b>Media</b>	<b>88,1 5</b>	<b>90,7 7</b>	<b>90,4 5</b>	<b>91,0 6</b>	<b>91,1 9</b>	<b>94,0 3</b>	<b>95,5 5</b>	<b>95,5 3</b>	<b>92,6 7</b>	<b>94,2 3</b>	<b>94,6 6</b>	<b>92,8 6</b>	<b>29,58</b>

*Tabla 4.14. Evolución de las tasas de rendimiento, eficiencia y abandono en los grados impartidos por el Centro adscrito SAFA*

### Facultad de trabajo social

Tanto tasa de rendimiento como la tasa de eficiencia media en el grado de la Facultad de trabajo social están por encima de la media y mantienen un patrón estable, con valores que pueden considerarse excelentes. La tasa de eficiencia indica que el estudiantado de esta facultad **cursa 15 créditos más de los necesarios** para terminar el grado. Asimismo, la tasa de abandono media se mantiene en el 15,81%, indicando que esta es una titulación fuerte y con buenos resultados académicos.

Grado	Tasa de rendimiento						Tasa de eficiencia						Abandono
	13/14	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19	13/14	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19	Med.10/11 a 15/16
Trabajo social	88,08	89,61	90,26	87,66	88,90	87,76	94,36	94,53	94,05	94,44	93,89	92,31	15,81



*Tabla 4.15. Evolución de las tasas de rendimiento, eficiencia y abandono en el grado impartido por la Facultad de trabajo social*

#### Másteres oficiales

En el caso de los másteres oficiales no se ha procedido al análisis desagregado por titulaciones por dos razones fundamentales. En primer lugar, la política de adaptación de la formación de máster a la demanda que se ha mantenido en la UJA desde la creación del Centro de Estudios de Postgrado en 2013 ha llevado a una **readaptación regular de la oferta que conlleva a que existan pocos másteres que aporten datos a la serie completa, o que los aporten en su configuración original**, por lo que el análisis de su evolución debe llevarse a cabo dentro del centro de adscripción, en el marco de la aplicación de los sistemas de garantía de calidad correspondientes. En segundo lugar, la variación en las tasas de máster se aleja poco de la media reflejada en la tabla general, con las desviaciones localizadas principalmente en el ámbito de la ingeniería y, en mucha menor medida, en los másteres enteramente virtuales, si bien incluso estos mantienen tasas de eficiencia superiores al 90%, indicando que esta formación está razonablemente asentada en nuestra universidad, con una tasa de abandono similar a la que tienen el resto de los másteres (por debajo del 10%, si bien los datos se corresponden solamente con un curso).

#### 4.5. Conclusiones

En términos generales, los indicadores comparados de la actividad docente de la UJA muestran una **evolución positiva y un posicionamiento entre aceptable y muy bueno**, y así parece ser percibido por su estudiantado que, entre 2014 y 2019 ha pasado de mostrar una **satisfacción con la actividad docente del profesorado de 8 puntos sobre diez a 8,4**. No obstante, el análisis de estos indicadores permite detectar las importantes áreas de mejora que resumimos a continuación<sup>30</sup>:

1. Si bien las tasas globales reflejan un comportamiento equivalente, en términos generales, al SUPE y al SUPA, existe una **dispersión muy importante entre centros y grados** que es imprescindible abordar.
2. Las **tasas de eficiencia en el ámbito de la ingeniería son comparativamente muy bajas**, con tasas de abandono cercanas al 50% y tasas de eficiencia entre el 21 y el 25%. Esto es, la mitad del estudiantado que inicia una ingeniería en la UJA no la termina, y quien lo consigue emplea de media un 25% más de créditos de los que tiene el grado. Resulta **imprescindible implementar acciones que corrijan estas bolsas de ineficiencia**.

---

<sup>30</sup> Véase el análisis completo en el informe "Análisis y prospectiva estratégica de la oferta de enseñanzas oficiales de la Universidad de Jaén Junio – 2018",



3. Las diferencias entre las tasas de eficiencia y abandono entre grados y facultades necesitan de una **explicación multifactorial** y de una intervención específica adaptada a cada titulación. **No correlaciona con el número de estudiantes de las titulaciones** (compárese por ejemplo los grados en Educación o Trabajo social con los grados en Derecho y ADE), **ni con la nota de corte** (excepción hecha de las titulaciones en ciencias de la salud), ni parece defendible atribuirlo a la dificultad de las titulaciones.
4. Se ha producido un **descenso en la tasa de eficiencia** en la mayoría de los grados de la UJA en el último sexenio que, en algunos casos, alcanza los 30 puntos. Este descenso no se explica por la incorporación de alumnado de las anteriores diplomaturas y licenciaturas, pues el cómputo de la tasa excluye los reconocimientos, trabajando sólo con las asignaturas cursadas. Se requiere un análisis en profundidad y adaptado a cada grado concreto para determinar cuáles son las causas de esta ineficiencia y corregirlas.
5. **Las tasas en los másteres virtuales son similares a las de los másteres presenciales o semipresenciales**, sugiriendo que la implementación de la virtualización en los másteres se está haciendo con solvencia y que éste es un ámbito que puede considerarse una fortaleza con potencial importante de mejora, particularmente cuando se toma en cuenta la evolución de los títulos propios virtuales de formación permanente que, por sí misma, merecería un análisis independiente.

Independientemente de que la comparación con el resto de universidades del sistema nos mantenga cercanos a la media, las características de la evolución de la demanda de enseñanzas en nuestra universidad combinada con la evolución de la plantilla suponen una **amenaza singular** que lleva a que **la proximidad a la media sea insuficiente**. Es necesario mejorar sustancialmente la imagen docente de la UJA más allá de las fronteras provinciales y conseguirlo implica **convertirse en una universidad innovadora y referente en la aplicación de metodologías docentes que lleven a resultados extraordinarios** que nos permitan mantener y atraer al estudiantado en todos los niveles de enseñanza.

Esto conlleva, al menos:

- a. La **revisión del mapa de titulaciones** que se avanzaba en las secciones previas debe de acompañarse de una **intervención específica en las titulaciones con tasas de rendimiento y eficiencia más bajas** que permitan convertir a la UJA en un referente docente en el sistema universitario público.
- b. Una **adecuación de espacios a una enseñanza moderna, multimodal e interactiva**, mejorando la dotación de las aulas para que permitan una conexión total que facilite la atención integral al alumnado, **eliminando la disposición en auditorio**, que facilita y **fomenta la pasividad del estudiantado**, y sustituyéndola por **configuraciones de mobiliario móvil** y plurifuncional que facilita la interacción y la aplicación de métodos docentes diferentes de la clase magistral.



- c. Una **revisión del diseño estructural de las titulaciones**, utilizando el **corsé** del cómputo de estudiantes por clase y el coeficiente de experimentalidad únicamente **para conocer el profesorado disponible y trasladándolo a la práctica de manera imaginativa**, sustituyendo la distinción obsoleta entre grupo de teoría y grupo de práctica por un diseño de enseñanzas que optimice la presencialidad del estudiantado y en el que **la definición del tamaño del grupo dependa de las actividades que vayan a realizarse en él, y se adecúe específicamente a las que mejor lleven a la adquisición de las competencias** de cada titulación concreta.
- d. La actualización de la formación del profesorado en **metodologías docentes innovadoras y científicamente respaldadas focalizadas en las características del estudiantado** específico con el que cuenta la titulación y la creación de grupos de trabajo que fomenten el descubrimiento de nuevas metodologías que conviertan a la UJA en un referente en innovación educativa.
- e. La conformación de un **modelo académico transversal** que permita la singularización de la oferta académica de la UJA al mismo tiempo que da una seña de identidad en la formación que oferta a través de centros y titulaciones.
- f. El **fomento del benchmarking entre centros y titulaciones, compartiendo experiencias de metodologías docentes que permitan mejorar las tasas de eficiencia** (v. gr., los grados en el ámbito de educación y psicología tienen unas tasas consistentemente mejores que otros grados de la misma facultad con clases menos masificadas y que grados homólogos de otras facultades con un número de estudiantes equivalente), así como la incorporación de experiencias innovadoras de otras universidades nacionales e internacionales.

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

## 5. Evolución de la inserción laboral de las personas egresadas en grado y máster

En esta sección se recoge la evolución de los datos de inserción laboral de los egresados y egresadas de grado y posgrado en la Universidad de Jaén en cuatro cursos académicos consecutivos y segmentándolos por rama del conocimiento.

Para el calcular la **tasa de inserción laboral** se considera el número total de personas trabajando un año después del egreso frente al número total de personas egresadas, a partir de los datos procedentes de la Universidad de Jaén, la Seguridad Social y el Observatorio Argos del Servicio Andaluz de Empleo de la Junta de Andalucía, y mediante la siguiente expresión:

$$T.Inserción\ laboral = \left( \frac{N^{\circ}\ de\ personas\ egresadas\ trabajando}{Total\ de\ personas\ egresadas^1} \right) * 100$$

<sup>1</sup> Particularmente en este indicador, cuando nos referimos al total de personas egresadas, no se incluyen las personas que a fecha del 30 de septiembre de 2018 tienen una situación laboral desconocida porque no constan en los registros de afiliación a la Seguridad Social al encontrarse trabajando en el extranjero, haber elegido incorporarse a una Mutualidad de Previsión Social establecida por su Colegio Profesional o no figurar información sobre su situación.

y considerando el N° de personas egresadas trabajando en las siguientes fechas:

- Septiembre de 2016 para los alumnos del curso 2014/15
- Septiembre de 2017 para los alumnos del curso 2015/16
- Septiembre de 2018 para los alumnos del curso 2016/17
- Septiembre de 2019 para los alumnos del curso 2017/18

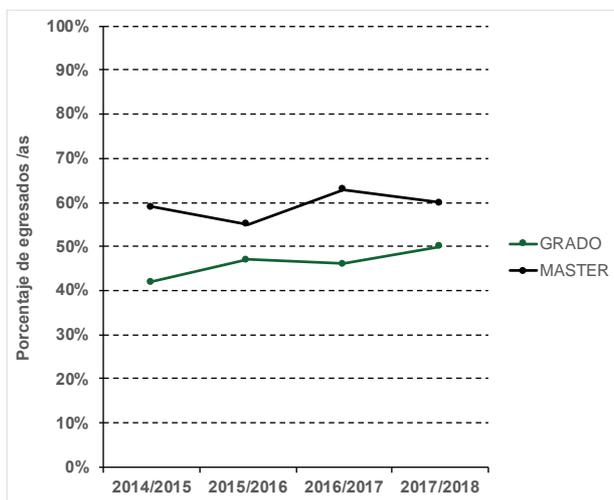


Figura 5.1. Evolución de la tasa de inserción de personas egresadas de grado y máster en la UJA

De los datos obtenidos, se puede destacar que **la tasa de inserción laboral a partir del egreso de grado de la UJA está en torno al 50%** y la tasa de inserción del egreso de **máster está en torno al 60%**, por lo que a mayor nivel de formación aumentan las posibilidades de inserción en el mercado laboral. También se puede observar en la figura 8.1 como la tasa de inserción ha evolucionado positivamente a lo largo de los cuatro últimos cursos analizados, pasando la tasa

de inserción laboral de graduados y graduadas del 40% al 50% y aumentado ligeramente el valor de la tasa de inserción laboral de egreso de máster, aunque presentando ciertas oscilaciones.

El análisis de la evolución de la diferencia entre la tasa de inserción laboral de los egresados y egresadas de Grado y Máster de la UJA y la media de las Universidades Públicas Andaluzas, a partir de los datos facilitados por el observatorio ARGOS de la Junta de Andalucía (Figura 8.2), refleja cómo ha evolucionado positivamente la tasa de inserción laboral comparada del egreso de grado en la UJA, que **ha pasado de estar por debajo de la media andaluza entre los cursos 2014-15 y 2016-17 a situarse ligeramente por encima en el curso 2017-18**. En el caso del egreso de máster, la UJA presenta generalmente una tasa de inserción laboral superior a la media andaluza, con excepción del curso 2015-16.

Así, la inserción laboral de los egresados y egresadas de la UJA **se sitúa al mismo nivel que en el resto de las universidades andaluzas**, a pesar, de contar Jaén con un entorno socioeconómico menos favorable para la incorporación laboral que en otras zonas de Andalucía, más industrializadas y con mayor nivel económico. No obstante, la buena posición en el ámbito andaluz, el posicionamiento de **la UJA como la número 57 del SUE en el ámbito de la inserción laboral** de sus egresados y egresadas indica que este es un ámbito en el que se requieren acciones estratégicas específicas<sup>31</sup>.

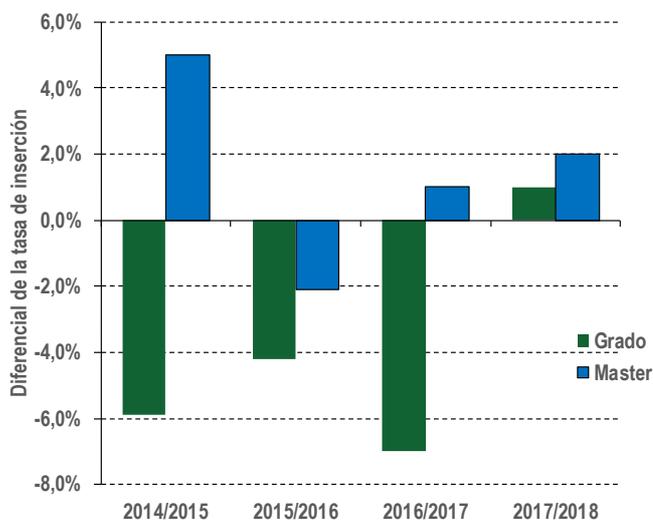


Figura 5.2. Evolución del diferencial en la tasa de inserción del personal egresado de grado y máster de la UJA y la media de las Universidades Andaluzas

En la figura 5.3 se muestra la evolución de la tasa de inserción laboral del egreso de grado en la UJA segmentada por ramas de conocimiento. En términos generales, se observa, por una parte, que las tasas de inserción laboral mejoran ligeramente a lo largo de la serie, si bien esta mejoría y las propias **tasas de inserción laboral son significativamente mayores en los grados de las ramas de ingeniería y ciencias de la salud**, seguidos por los grados de la rama de ciencias sociales y jurídicas, humanidades y, por último, en ciencias experimentales.

<sup>31</sup> Fuente. [Indicadores sintéticos de las universidades españolas. U-Ranking 2020. Cuadro 23](#)

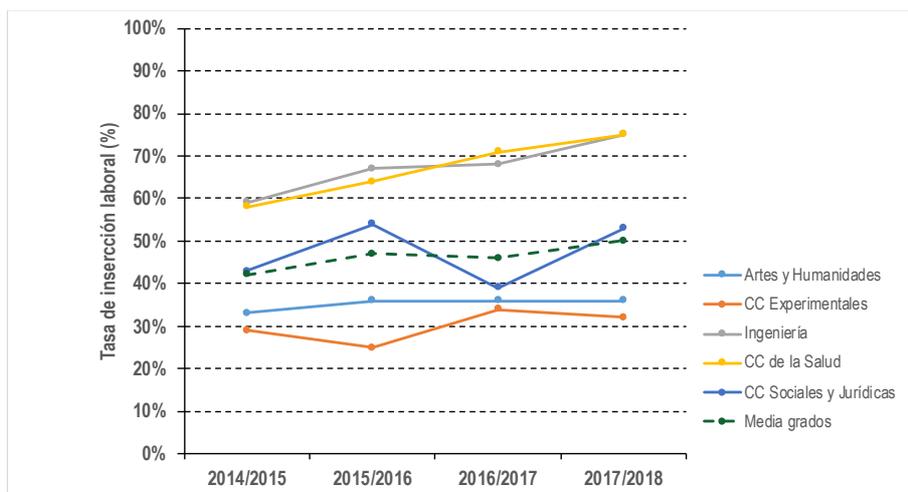


Figura 5.3. Evolución en la tasa de inserción laboral del egreso de grado de UJA segmentada por grandes ramas de conocimiento

Finalmente, la figura 5.4 muestra la evolución de la tasa de inserción laboral del egreso de máster de la UJA segmentada por grandes ramas de conocimiento entre los cursos 2014-15 y 2017-18. En este caso, las diferencias entre grandes ramas no son tan grandes como en el caso del egreso de grado, con la excepción de la rama de ingeniería que se muestra sensiblemente superior al resto de ramas. Resulta particularmente llamativa la caída brusca en el curso 2017-18 en el caso de ciencias experimentales, rompiendo la tendencia ligeramente incremental que venía manteniendo en los cursos previos. Si bien este podría ser un hecho coyuntural, será necesario realizar un análisis específico de las causas de este descenso a fin de anticipar la posibilidad de que pueda responder a razones estructurales que sea necesario corregir.

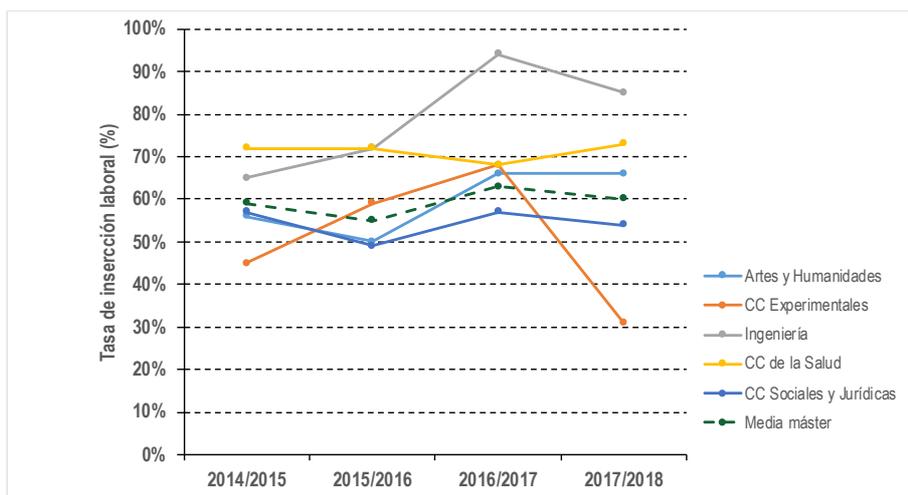


Figura 5.4. Evolución en la tasa de inserción laboral del egreso de máster de UJA segmentada por grandes ramas de conocimiento



Las tasas de inserción laboral de grado y máster son similares a las existentes en las demás universidades andaluzas, pero **sensiblemente inferiores a la media de las universidades españolas**. Además, se aprecian diferencias importantes en dichas tasas en función de la rama de conocimiento lo que obliga a poner el foco en la reducción de estas diferencias. Por otro lado, el mercado laboral está exigiendo nuevas capacidades y competencias a los egresados y egresadas debido a la evolución tecnológica y organizativa del tejido social y empresarial. Combinando ambas conclusiones, es necesario plantear actuaciones formativas focalizadas en mejorar la empleabilidad del estudiantado, particularmente en aquellas ramas donde este diferencial es mayor.

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

## 6. Evolución de los principales indicadores de la actividad investigadora

A la hora de analizar los principales indicadores de la actividad investigadora se ha tomado una doble perspectiva analizando, por un lado, los indicadores correspondientes a la **capacidad institucional para la captación de fondos externos** y, por otro, aquellos indicadores de ejecución que hacen referencia a la **producción científica y a la repercusión en la propia carrera profesional** del personal investigador.

### 6.1. Evolución de la captación de fondos externos en la Universidad de Jaén

Una de las preocupaciones constantes de cualquier universidad es su capacidad de captación de fondos externos que, en una universidad pública, tiene una **doble implicación presupuestaria**: directa, al permitir la **financiación de la actividad investigadora**, e indirecta, al ser uno de los indicadores que determinan la **financiación por parte de la comunidad autónoma**. En este indicador, el progreso de la UJA a lo largo del último sexenio ha sido notable, con una **sensible mejora** en los fondos externos de investigación captados y en el número de proyectos de investigación nacionales e internacionales concedidos en convocatorias competitivas (si bien hay un estancamiento en el número de proyectos nacionales concedidos en el último cuatrienio). En este sentido, y hablando en términos globales, el cambio de orientación en el **Plan de apoyo a la investigación** que se produjo en el año 2017 aparentemente lleva a una mejora en los indicadores de captación de financiación competitiva, con un **aumento sensible en el número de proyectos concedidos** (particularmente en el ámbito de los proyectos internacionales), en la captación de **contratos predoctorales** y en la **incorporación de profesorado investigador de prestigio** (Ramón y Cajal, Juan de la Cierva, Beatriz Galindo, etc.) que, aunque no aparece recogido en la serie, alcanzó el número inédito de 6 en el año 2019<sup>32</sup>.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Fondos externos de investigación captados (en millones de €)	1,541	1,355	2,139	2,149	1,445	2,895
Proyectos nacionales concedidos en convocatorias competitivas	14	11	26	25	21	26
Proyectos internacionales concedidos en convocatorias competitivas	1	1	0	1	2	5
Contratos predoctorales de convocatorias públicas oficiales	19	37	12	26	20	23

*Tabla 6.1. Indicadores clave de captación de fondos en investigación<sup>33</sup>*

Sin embargo, en un sistema de financiación competitiva como es el SUPA, y donde los indicadores de captación de fondos tienen un peso específico importante, **la cuestión fundamental no es el nivel de mejora de la UJA con respecto a sí misma, sino cómo se sitúa en referencia al resto de las universidades competidoras del sistema**. En el análisis

<sup>32</sup> Fuente: Memoria de ejecución del Plan estratégico de la Universidad de Jaén, 2019

<sup>33</sup> Fuente: Cuadro de mando institucional. Memoria de ejecución del Plan estratégico de la Universidad de Jaén, 2019

inicial de la posición que ocupa la UJA en los distintos rankings ya se avanzaba que los indicadores relativos con respecto al SUE y el SUPA son manifiestamente mejorables. De hecho, la capacidad relativa de la UJA en la captación de financiación externa se sitúa consistentemente **en torno a un punto por debajo de la que le correspondería en función de su peso en el sistema**. Por ejemplo, en las convocatorias del plan estatal de I+D+I de los años 2016 y 2017, el porcentaje de proyectos conseguidos por la UJA con respecto al total de proyectos concedidos en Andalucía fueron del 7% y del 4% en la convocatoria de retos de la sociedad y de 6% y 2% en la convocatoria de excelencia. Si bien el porcentaje de proyectos concedidos en la convocatoria de retos de la sociedad se encuentra dentro de nuestro peso en el SUPA (en torno al 6,5%, oscilando entre el 6,3% y el 6,7%, dependiendo de los años), en los proyectos de excelencia éste se sitúa muy por debajo de lo que teóricamente correspondería, un resultado que se mantiene en la convocatoria 2018, en la que se lograron un **5,7% de los proyectos** concedidos en el sistema público andaluz. Sin entrar en el análisis del detalle plurianual comparado específico que, si bien es necesario, sobrepasa el alcance de este documento, en el que se busca dar la perspectiva general de los aspectos clave de la investigación en la UJA y apuntar los elementos esenciales sobre los que es necesario actuar estratégicamente para corregir sus debilidades, sí podemos observar que **la activación de los planes de apoyo a la investigación y los cambios realizados por distintos equipos de gobierno, incluido el presente, aún incorporando mejoras en muchos aspectos clave de investigación, como la captación de talento, no han terminado de lograr el salto cualitativo** que la UJA necesita para posicionarse como universidad de carácter investigador.

Tómense, como ejemplo, los resultados comparados en la convocatoria de proyectos estatales 2019 que aparece recogida en la siguiente tabla y en la que se observa que la UJA logra un **4,6% de los proyectos** que logra el SUPA en esta convocatoria (16 proyectos sobre 345) y un **4,5% de la financiación**. Si bien el corte transversal no permite tener una visión de la evolución de los indicadores, que sufren variaciones entre convocatorias, la comparación relativa con el resto del sistema público andaluz nos coloca consistentemente por debajo de nuestro peso teórico en el mismo.

	Solicitados	Concedidos	Éxito	Importe
Almería	58	12	21%	1.205.160,00 €
Cádiz	80	25	31%	2.242.977,00 €
Córdoba	114	43	38%	4.962.089,00 €
Granada	241	99	41%	8.779.699,50 €
Huelva	32	7	22%	495.737,00 €
Jaén	64	16	25%	1.587.641,00 €
Málaga	103	35	34%	3.875.025,00 €
Pablo de Olavide	46	22	48%	1.800.480,00 €
Sevilla	215	86	40%	10.689.382,00 €
<b>Total</b>	<b>953</b>	<b>345</b>	<b>36%</b>	<b>35.638.190,50 €</b>

Tabla 6.2. Resultados de la convocatoria 2019 del Plan nacional de investigación I+D+

Esta tasa de éxito relativo por debajo de nuestro peso en el sistema se confirma también cuando el análisis se circunscribe a la financiación obtenida en convocatorias del ámbito andaluz. Así, en la convocatoria 2018 de proyectos I+D+i PAIDI en universidades andaluzas, la UJA logró un **5,58% de los proyectos** y un **5,50% de la financiación**, consistentemente por debajo del aproximadamente 6,5% de nuestro peso en el SUPA. Como inicio del análisis de dónde pueden localizarse las dificultades, en la figura 6.1 se presenta el número de proyectos solicitados, concedidos y la tasa de éxito en cada convocatoria del plan nacional desde 2013 a 2019.

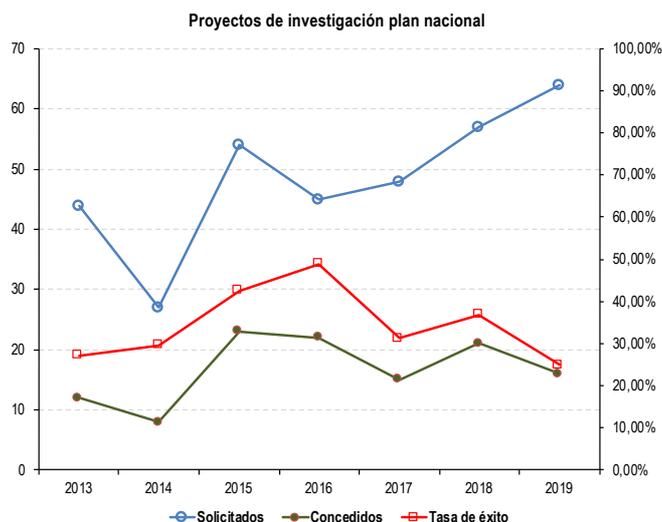


Figura 6.1. Evolución de las solicitudes, concesiones de proyectos de investigación y tasa de éxito en las convocatorias del plan nacional en la UJA entre 2013 y 2019

Tal y como puede observarse, **el volumen absoluto de proyectos concedidos se mantiene estable**, con pocas oscilaciones a partir de 2015. A partir de 2016, coincidiendo con el cambio en la filosofía del plan de apoyo a la investigación en la UJA, se observa un importante incremento en el número de proyectos solicitados, con un **40% más de solicitudes en 2019 que en 2016**. Sin embargo, **este aumento en las solicitudes no se ve acompañado por un aumento en el número de proyectos concedidos**. Al contrario, **la tasa de éxito desciende a partir de 2016**, lo que indica **una falta de capacidad para la captación de fondos** que es necesario analizar institucionalmente, determinar si esta se debe a una falta de masa crítica de personal investigador en las solicitudes, una falta de habilidad en la preparación del proyecto, una mala elección de temas de investigación, etc. **acompañando al personal investigador en el diseño de estrategias que corrijan los desajustes entre las tasas de solicitud y éxito**.

### 6.2. Evolución de la producción científica y el desarrollo profesional del personal

Antes de comenzar con un análisis más fino o detallado de las causas potenciales de las disonancias que se plantean en la sección previa entre solicitudes y resultados, haremos una breve mención sobre la evolución de los **principales indicadores de productividad científica y cómo estos se ven reflejados en el éxito profesional del personal investigador**.

En la tabla siguiente se recoge la evolución de distintos indicadores de **productividad individual** y observamos que, en términos generales, estos mantienen una **evolución positiva**, con un 17% de incremento en la serie en el número de publicaciones en revistas indexadas, **manteniendo además el porcentaje de publicaciones de alta calidad y de publicaciones altamente citadas**. Desde el punto de vista del **desarrollo profesional individual**, se observa asimismo un alto **porcentaje de sexenios** totales sobre los sexenios posibles y un **65% de aumento** en los cuatro últimos años en el profesorado con la categoría de **catedrático de universidad**.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Publicaciones en revistas indexadas (WoS en el cuatrienio previo)	2.938	3.029	3.147	3.164	3.319	3.444
Publicaciones de alta calidad (Q1)	45,94%	46,18%	46,01%	46,40%	46,4%	46,23%
Publicaciones altamente citadas	11,10%	11,36%	10,74%	10,08%	9,88%	9,79%
Sexenios totales sobre sexenios posibles	63,4%	66,8%	69,1%	70,2%	70,4%	72,10%
Profesorado titular de universidad	--	--	366	367	369	370
Profesorado catedrático de universidad	--	--	75	81	99	124

*Tabla 6.3. Indicadores clave de productividad investigadora y desarrollo profesional<sup>34</sup>*

La información presentada, tomada en conjunto, refleja **varias disfunciones** que resulta necesario analizar. Por una parte, el personal docente e investigador de la UJA mantiene **un nivel de productividad científica y de éxito en el desarrollo profesional creciente, pero que sin embargo no se ve reflejado en un aumento en la captación de ingresos por investigación**, elemento que resulta absolutamente clave para el desarrollo y crecimiento de la institución.

En las secciones siguientes se explorará el origen potencial de esta disonancia comenzando por el análisis del potencial investigador de cada área de conocimiento de nuestra universidad.

### 6.3. Caracterización del perfil de las áreas de conocimiento de la UJA a partir de la relación entre su capacidad y su producción investigadora

Uno de los retos principales que debe abordar la UJA en los próximos años pasa por una **mejora de la capacidad investigadora**. Para abordarlo es necesario analizar el potencial investigador con el que cuenta la universidad y su repercusión en los objetivos institucionales, de manera que queden de manifiesto tanto las fortalezas como las potenciales disfunciones que necesitarán corrección para alcanzar el reto señalado.

El análisis del potencial investigador de una universidad se hace habitualmente tomando en cuenta el potencial de distintas agrupaciones de personal/líneas de investigación, tales como grupos de investigación, centros de estudios avanzados, institutos universitarios, etc. Este tipo de aproximación deja fuera del análisis, y por tanto del potencial de intervención, al profesorado

<sup>34</sup> Fuentes: Cuadro de mando institucional. Memoria de ejecución del Plan estratégico de la Universidad de Jaén, 2019 y documento interno del área de personal.

que no forma parte de esas agrupaciones, o que forma parte de agrupaciones en otras instituciones en las que la UJA no tiene participación. **En este análisis tomamos como unidad el área de conocimiento y como primer indicador estandarizado el porcentaje de profesorado con sexenio de investigación vivo en diciembre de 2019 con respecto al profesorado que puede tenerlo.** Esta aproximación tiene la ventaja de tomar en cuenta a todo el profesorado, y de utilizar un indicador sintético estandarizado que nos permite una primera caracterización global del perfil de cada área y de la universidad que sirva como punto de partida para incorporar elementos adicionales en los análisis siguientes.

Tomando los datos de la universidad en su conjunto, encontramos que únicamente el 66% del profesorado de la UJA con capacidad para solicitar sexenios de investigación tenía su sexenio vivo a finales de 2019. Dicho de otro modo, **el 34% del profesorado de la UJA no desarrolla su potencial investigador de acuerdo con los criterios de medición estandarizados** que afectan tanto a la financiación universitaria como al desarrollo profesional individual.

La distribución de este porcentaje es desigual en distintas áreas de conocimiento<sup>35</sup>, tal y como puede apreciarse en la figura 6.2, en la que se presenta la distribución de las áreas a partir del porcentaje de profesorado del área con sexenio vivo en el año 2019 con respecto al profesorado que puede obtenerlo. La figura establece **tres clústeres o perfiles** de área en función del porcentaje de profesorado con sexenio vivo en cada una. El perfil del área se establece como netamente **investigador** cuando el porcentaje de profesorado con sexenio vivo es del 100%, **docente** cuando es igual o inferior al 50%, y **mixto** entre el 51% y el 99%. Como se aprecia en la gráfica, el 71% de las áreas de conocimiento de la UJA tienen un perfil docente o mixto, mientras que únicamente un 29% tiene un perfil clara y netamente investigador. Ampliando el análisis con una caracterización de las áreas que forman parte de cada clúster se observa lo siguiente:

- El grupo de **áreas de perfil docente** incorpora al **31,8% del profesorado** de la UJA. El porcentaje medio de profesorado con sexenio vivo en estas áreas es del 32%. Son áreas de tamaño medio o pequeño (Media=5,6; Mediana=4; Moda=2).
- El grupo de **áreas de perfil mixto** aglutina al **50% del profesorado**. El porcentaje medio de profesorado con sexenio vivo es del 72%, adscrito a áreas de tamaño medio-grande (Media=9,6; Mediana=7; Moda=4).
- Finalmente, el grupo de **áreas de perfil investigador**, en las que todo el profesorado mantiene el sexenio vivo, incorpora al **18,2% del profesorado** y son áreas de tamaño pequeño (Media=4,1; Mediana=3; Moda=2).

<sup>35</sup> En las figuras las áreas se identifican según el código del área y, a fin de mantener la coherencia, se mantiene un orden constante en función del porcentaje de profesorado del área con sexenio vivo a finales de 2019 con respecto al profesorado que puede tenerlo. La correspondencia entre el código del área y el nombre se recoge en el Anexo III.

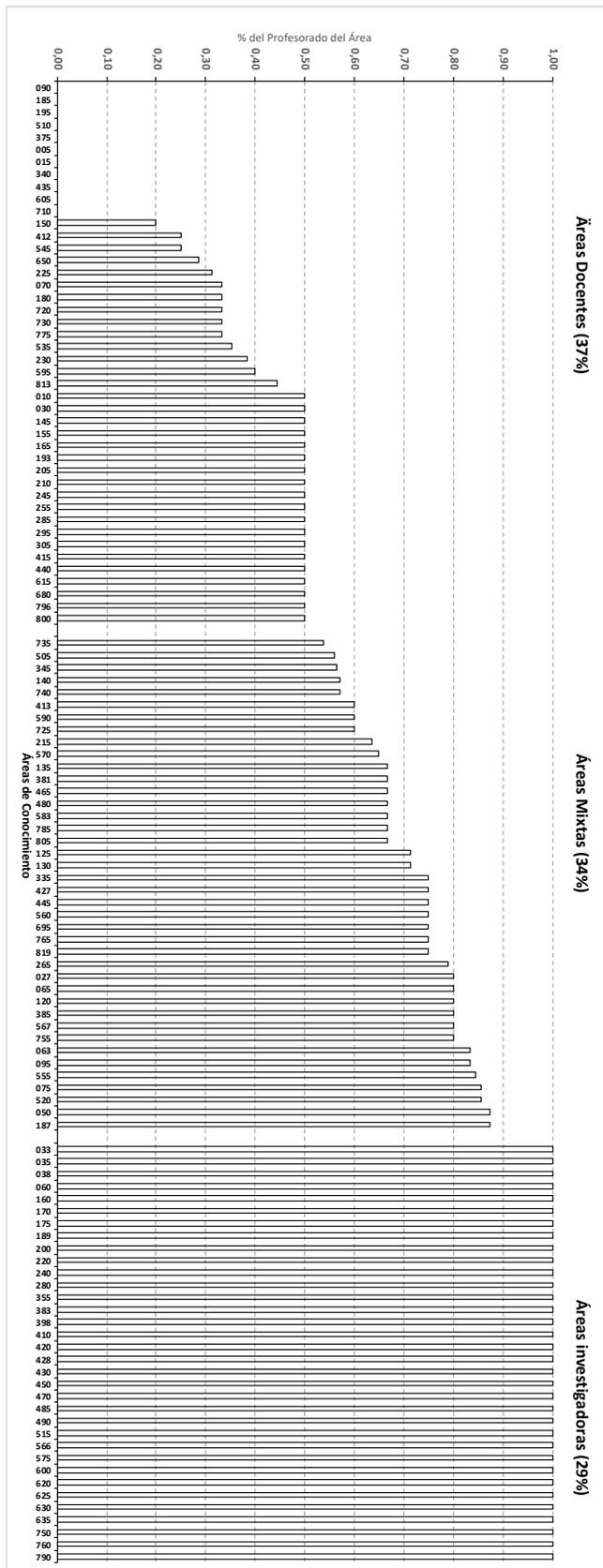


Figura 6.2. Perfil de las áreas de conocimiento de la UJA en función del porcentaje de profesorado con sexenio activo con respecto al total de profesorado que puede obtenerlo

Teniendo en cuenta estos perfiles, y atendiendo a la evolución diferencial del alumnado en los niveles de grado y postgrado que se observa en los análisis previos, uno de los retos de la UJA en los próximos años será abordar una **transformación del perfil de sus áreas de conocimiento, de manera que evolucionen hacia un perfil mixto o plenamente investigador que permita asegurar la sostenibilidad del impacto y relevancia de la UJA en los próximos años.**

El análisis realizado hasta ahora se ha basado en un indicador parcial, **el sexenio vivo**, bajo el supuesto de que, siendo un **indicador de actividad investigadora individual** y teniendo repercusión directa en el desarrollo profesional y en los ingresos del profesorado, refleja el potencial investigador efectivo de la universidad. Es importante tener en cuenta que **la consecución de la meta individual de la obtención del sexenio no es necesariamente coincidente con la meta colectiva de la institución de asegurar impacto y relevancia de su investigación**. Es posible que en algunos casos la meta individual se pueda lograr a partir de la financiación que proporciona la propia universidad, o **mediante la participación en investigaciones afincadas en otras universidades, estrategias que tendrían un impacto mínimo en el impulso de la relevancia investigadora de la UJA y de su sostenibilidad**. Así, la consecución del reto general planteado en el párrafo previo necesita complementarse con un análisis más específico que evalúe el tipo de participación del profesorado de cada área en la meta colectiva de la institución, dado que esta era una de las disonancias fundamentales que se descubren en el análisis de los datos globales.

#### *6.4. Participación del profesorado de la UJA en la atracción de financiación competitiva en relación a su potencial investigador*

La sostenibilidad a medio y largo plazo de una investigación de calidad descansa en la **atracción y el mantenimiento de financiación competitiva estable desde distintas fuentes externas que permitan el desarrollo de una actividad investigadora de primer nivel**, una actividad que no puede mantenerse con fondos propios. A esto hay que añadirle que, en las propuestas de modelos de financiación o reparto en el ámbito del sistema público andaluz, la capacidad de cada universidad de captar financiación de fuentes externas a la comunidad autónoma se toma como variable de referencia, siempre con un peso importante. Así, **la captación de fondos de investigación tiene un doble impacto en la financiación de la universidad**: 1) como **ingresos directos finalistas o afectados** para el desarrollo de los proyectos correspondientes y 2) como **ingresos generales no afectados** a partir de la financiación competitiva obtenida desde la Junta de Andalucía para el desarrollo de la actividad universitaria.

El análisis que se realiza a continuación tiene como objetivo la comparación del potencial investigador con el que cuenta la UJA con los resultados obtenidos a partir de ese potencial, tomando como **indicador principal el porcentaje de profesorado que participa en proyectos de investigación competitivos del ámbito nacional o europeo**. Aunque luego se realizará un análisis pormenorizado en función del perfil del área, en términos globales solo el 46% del profesorado participaba en proyectos nacionales o europeos con sede económica en la UJA el

31 de diciembre de 2019. Esto es, **el 54% del profesorado de nuestra universidad no participa en el tipo de proyectos de investigación que se utilizan como referentes para los modelos de financiación o reparto del SUPA.**

A esto hay que añadirle que **el 39% del profesorado de la UJA<sup>36</sup> ha solicitado una o varias autorizaciones para participar en proyectos de otras universidades** en los últimos cuatro años (2016, 2017, 2018 y 2019). Este número, que en una primera aproximación podría considerarse una fortaleza, en tanto en cuanto demuestra colaboraciones interuniversitarias tan necesarias para el desarrollo de una ciencia de calidad, es en realidad una **debilidad** importante, pues esos proyectos se desarrollan, se adscriben y financian a otras universidades que, en el caso de las universidades del sistema público andaluz (SUPA), son además universidades competidoras.

Cuando la cabecera de los proyectos se sitúa en otras universidades del SUPA, el impacto negativo sobre la financiación de la UJA se multiplica: **1) deja de recibir ingresos directos por los proyectos de investigación y 2) y contribuye con su personal investigador a la pérdida de financiación al fortalecer los ingresos relativos de investigación de otras universidades del SUPA con las que compite en el modelo de reparto de la Junta de Andalucía.**

Es importante reseñar también que la UJA cuenta con un total de **255 investigadores e investigadoras externos** participando en proyectos de investigación europeos y nacionales que tiene adscritos. De estos 255, 16 participan en proyectos europeos. No obstante, este listado **incorpora tanto profesorado de otras universidades como personal de otras instituciones y empresas** distintas de las universitarias, por lo que el saldo neto entre la participación externa en proyectos UJA y la participación UJA en proyectos externos sigue siendo sensiblemente negativo.

No obstante, antes de anticipar las potenciales soluciones a este problema, se realizará un análisis área por área que permita implementar aproximaciones singulares a la corrección de las disfunciones que puedan presentarse. Las siguientes figuras analizan esta casuística **poniendo en relación el porcentaje de profesorado de cada área que participa en proyectos nacionales o europeos a 31 de diciembre de 2019 (barras verdes) con el porcentaje de profesorado que ha solicitado autorización a la UJA para participar en proyectos cuya cabecera se sitúa en otras universidades entre 2017 y 2019 (barras rojas)**, en función de si las áreas tienen perfil docente, mixto o investigador (recuérdese que para mantener la coherencia y facilitar la lectura de las figuras, el orden en el que se presentan las áreas en cada figura viene determinado por el porcentaje de profesorado con sexenio vivo que se recoge en la figura previa). En estas figuras se toma en cuenta todo el profesorado de estructura de la UJA (desde profesorado ayudante doctor en adelante), independientemente de que pueda o no solicitar sexenios de investigación, entendiendo que **un riesgo potencial para cualquier universidad es que el profesorado incorporado como ayudante doctor tienda a mantenerse integrado**

<sup>36</sup> 303 profesores y profesoras diferentes, sobre los 769 que pueden formar parte del equipo de investigación y que se utilizan como referencia total del profesorado del área

en su estructura de investigación de procedencia, en lugar de desarrollar su propia estructura, o integrarse en estructuras ya establecidas dentro de la UJA.

En términos generales, las áreas de **perfil investigador tienen más profesorado participando en proyectos** que el resto de las áreas (independientemente del tipo) con una diferencia particularmente acusada con las áreas de perfil docente (60%, frente al 49% y 32% en las áreas de perfil mixto o docente). También **cuentan con más profesorado que solicita autorización** para participar en proyectos de otras universidades (61% frente al 49% y 39% en las áreas mixtas o docentes). De hecho, un análisis de varianza que utiliza como factor el perfil de área y como variables dependientes el porcentaje de autorizaciones y el porcentaje de profesorado participante en proyectos nacionales y europeos encuentra que **la única variable discriminante es el perfil de área**, sin interacciones significativas. Esto es, **el porcentaje de profesorado participante en proyectos con sede en la UJA y el porcentaje que se autoriza a participar en proyectos externos va creciendo de manera paralela en correlación con el perfil del área**. En cualquier caso, y en un primer nivel de análisis, resulta llamativo que incluso **el 40% del profesorado de las áreas de perfil investigador no participe en proyectos activos con sede en la UJA**. Revisaremos ahora los datos desagregados según el perfil del área.

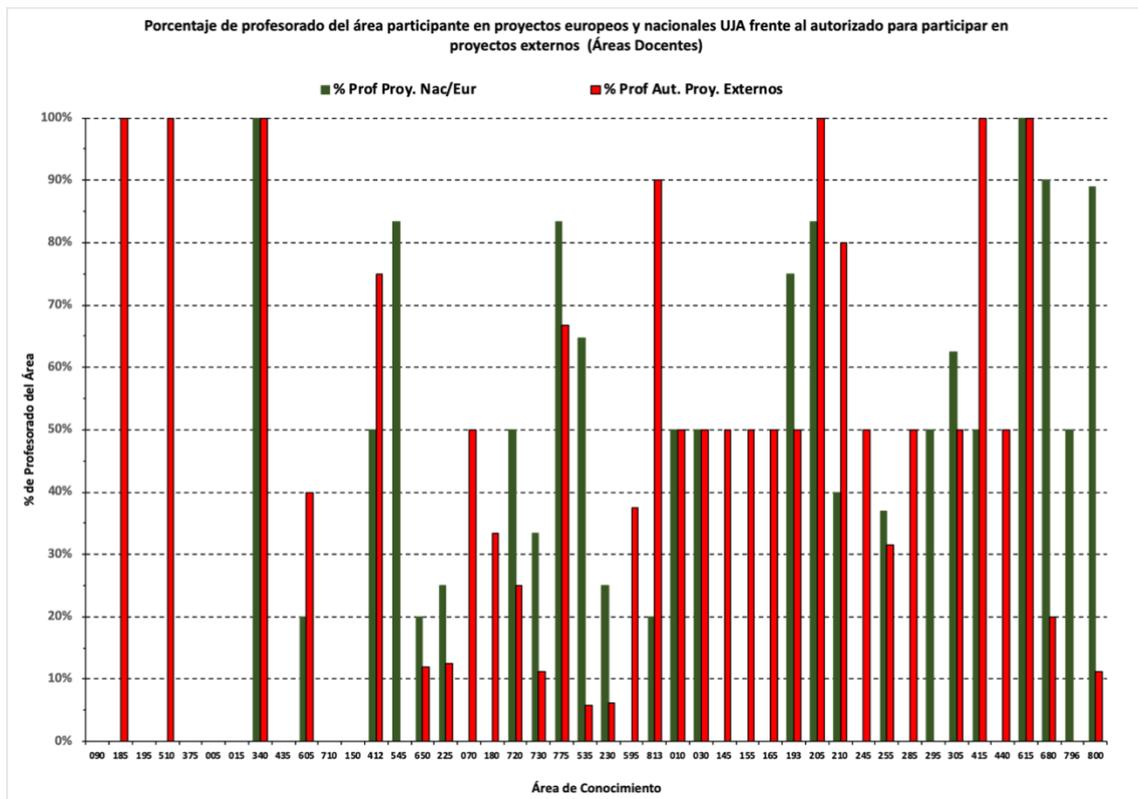


Figura 6.3. Porcentaje de profesorado participante en proyectos nacionales y europeos frente al porcentaje de profesorado que solicita participar en proyectos externos entre los años 2016 y 2019 (áreas de perfil docente).

En la figura 6.3 se recoge el profesorado de las **áreas con perfil docente** participante en proyectos europeos y nacionales con sede del proyecto o del subproyecto en la UJA a fecha de 31 de diciembre de 2019, en relación con el porcentaje de profesorado autorizado para participar en proyectos externos entre los años 2016 y 2019. En estas áreas encontramos que el **5% del profesorado participa en proyectos europeos, el 28% participa en proyectos nacionales, el 24% participa en proyectos regionales y el 19% participa en otros proyectos**. Finalmente, el **32% del profesorado de estas áreas solicita autorización** para participar en proyectos externos. La distribución, sin embargo, es muy heterogénea y requiere un análisis singularizado al que haremos referencia una vez presentados los resultados de todas las áreas. No obstante, llama la atención que **en el 25% de las áreas (11 de 44) haya profesorado que solicita la participación en proyectos externos sin participar en proyectos con sede en la UJA**.

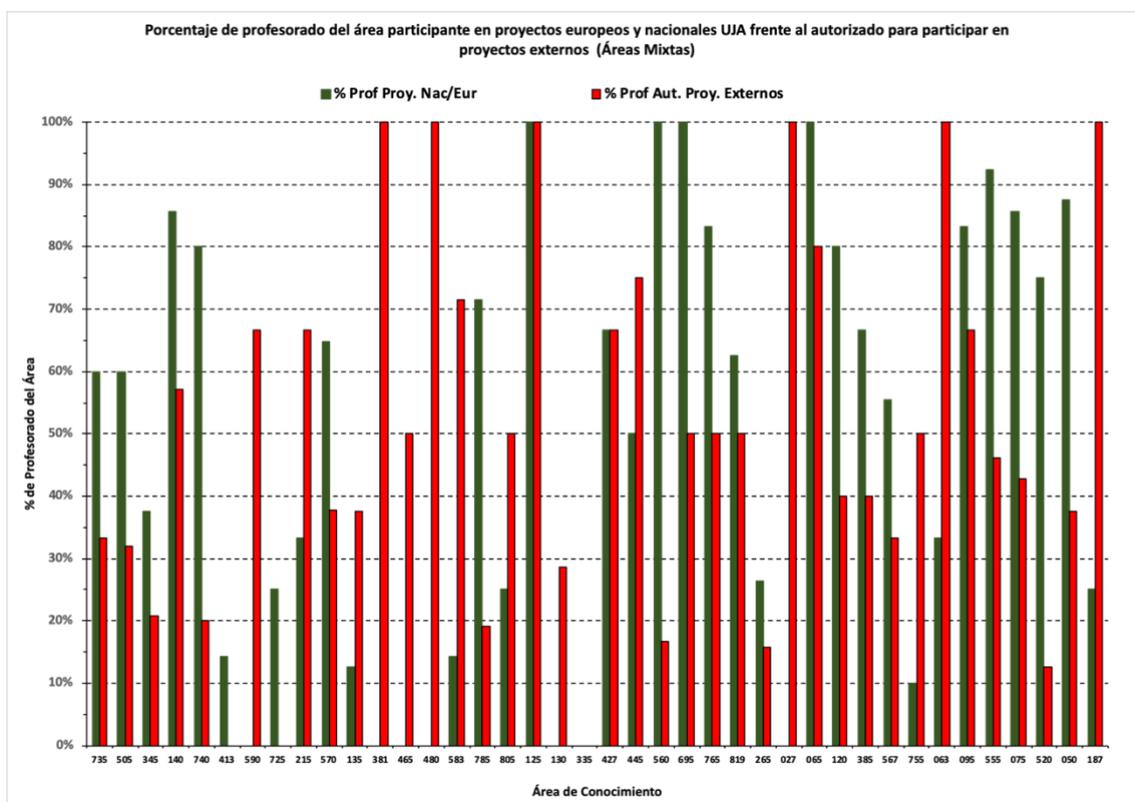


Figura 6.4. Porcentaje de profesorado participante en proyectos nacionales y europeos frente al porcentaje de profesorado que solicita participar en proyectos externos entre los años 2016 y 2019 (áreas de perfil mixto).

En la figura 6.4 se recoge el profesorado de las **áreas con perfil mixto** participante en proyectos europeos y nacionales con sede del proyecto o del subproyecto en la UJA a fecha de 31 de diciembre de 2019 en relación con el porcentaje de profesorado autorizado para participar en proyectos externos entre los años 2016 y 2019. Encontramos que el **8% del profesorado participa en proyectos europeos, el 45% participa en proyectos nacionales, el 28% participa en proyectos regionales y el 28% participa en otros proyectos**. Finalmente, el **49% del profesorado de estas áreas solicita autorización** para participar en proyectos externos.

Aunque en este caso la orientación investigadora es mayor que en el caso de las áreas de perfil docente, la distribución sigue siendo muy heterogénea, destacando particularmente la existencia de un número de **áreas (6 sobre 40, el 15%) en las que el profesorado, teniendo perfil investigador, tal y como demuestra que incluso el 100% del mismo solicita autorización para participar en un proyecto externo, no participa en ningún proyecto de referencia con sede en la UJA.**

En la figura siguiente se recoge el profesorado de las **áreas con perfil investigador** participante en proyectos europeos y nacionales con sede del proyecto o del subproyecto en la UJA a fecha de 31 de diciembre de 2019 en relación con el porcentaje de profesorado autorizado para participar en proyectos externos entre los años 2016 y 2019. En estas áreas encontramos que el **12% del profesorado participa en proyectos europeos, el 57% participa en proyectos nacionales, el 46% participa en proyectos regionales y el 34% participa en otros proyectos.** Finalmente, el **61% del profesorado de estas áreas solicita autorización** para participar en proyectos externos. En este caso resulta aún más clara la necesidad de complementar el análisis en términos únicamente de porcentaje de profesorado con sexenio vivo, pues hay un buen número de **áreas (8 de 34, el 24%) en las que el 100% del profesorado mantiene su sexenio vivo, pero que no tiene ninguna contribución a la captación de fondos para la institución.**

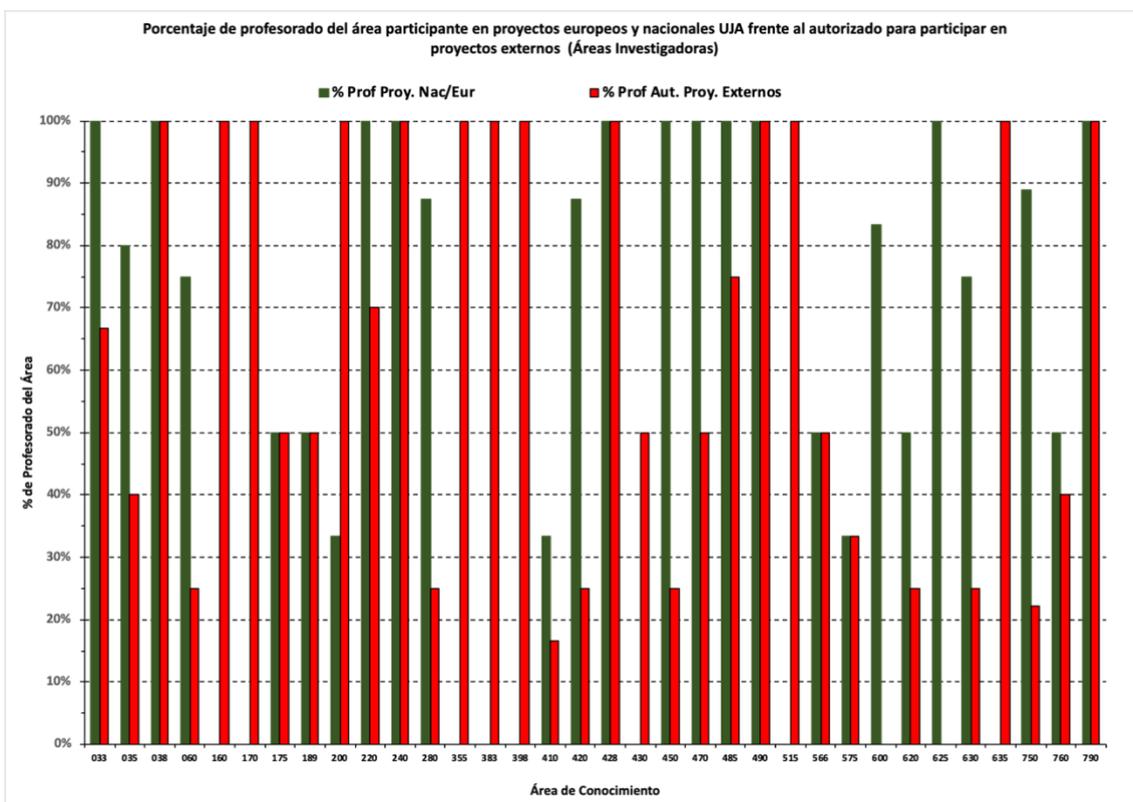


Figura 6.5. Porcentaje de profesorado participante en proyectos nacionales y europeos frente al porcentaje de profesorado que solicita participar en proyectos externos entre los años 2016 y 2019 (áreas de perfil investigador).

El análisis combinado de los datos revisados sobre el perfil del profesorado de cada una de las áreas de conocimiento de la UJA, de sus resultados de investigación medidos en términos de mantenimiento de sexenios, y de la captación de financiación, permite alcanzar las siguientes conclusiones:

1. La UJA cuenta con un porcentaje de profesorado **en el entorno del 45% que, o bien no realiza investigación, o la investigación que realiza no repercute en una mejora en la captación de fondos para la institución**. Este porcentaje se mantiene independientemente del perfil de las áreas, alcanzando el 40% incluso en las áreas que tienen perfil claramente investigador, con todo su profesorado manteniendo el sexenio vivo a finales de 2019.
2. El **39% del profesorado de la UJA solicita autorización para participar en proyectos externos**, esto es, en proyectos cuya cabecera y financiación se sitúan fuera de la UJA (*en muchos casos la cabecera de estos proyectos se sitúa en universidades del sistema andaluz fortaleciendo así a universidades que compiten por el reparto de la financiación en detrimento de nuestra propia competitividad*).
3. Independientemente del perfil del área, existe una proporción significativa de profesorado que solicita participación en proyectos externos sin participar en proyectos con sede en la UJA. El **24% de las áreas docentes, el 15% de las áreas mixtas y el 25% de las áreas investigadoras no cuentan con profesorado participando en proyectos con sede en la UJA y, sin embargo, solicitan participar en proyectos externos**.

La combinación de estos factores coloca a la UJA en **una situación de debilidad y, particularmente, de debilidad comparada, al nutrir con potencial investigador a universidades competidoras del sistema**, favoreciendo su desarrollo tanto con personal, como con infraestructura y, en según que casos, incluso con financiación a partir de planes propios de apoyo a la investigación. Esto lo hace desde una **doble perspectiva**, por una parte, a través de los **fondos de investigación directos** captados por la universidad competidora y por otro, a través de los fondos provenientes del **modelo de financiación/reparto** de la Junta de Andalucía que, en mayor o menor medida, dependen de los fondos de investigación captados fuera de la comunidad autónoma.

Esta debilidad se ilustra de manera gráfica en la figura 6,6, en la que **a la proporción de profesorado que participa en proyectos nacionales o europeos con sede en la UJA se le resta la proporción de profesorado que solicita participación en proyectos externos** en cada área. Valores negativos indican que existe una proporción mayor de profesorado que solicita participar en proyectos externos de la que participa en proyectos UJA. Cuando ese valor alcanza el **-1 nos encontramos con áreas que, teniendo un potencial investigador muy alto, no repercuten en la obtención de fondos para la UJA** y, serían, por lo tanto, claras **candidatas para realizar acciones concretas de incentivación** en las que, sin perder el potencial y el impulso proporcionado por las sinergias con otras universidades, se tendiese a que la participación se estructurara en torno a la figura del subproyecto, de forma que parte de la financiación de la investigación se controlara y repercutiera en la propia universidad de Jaén.

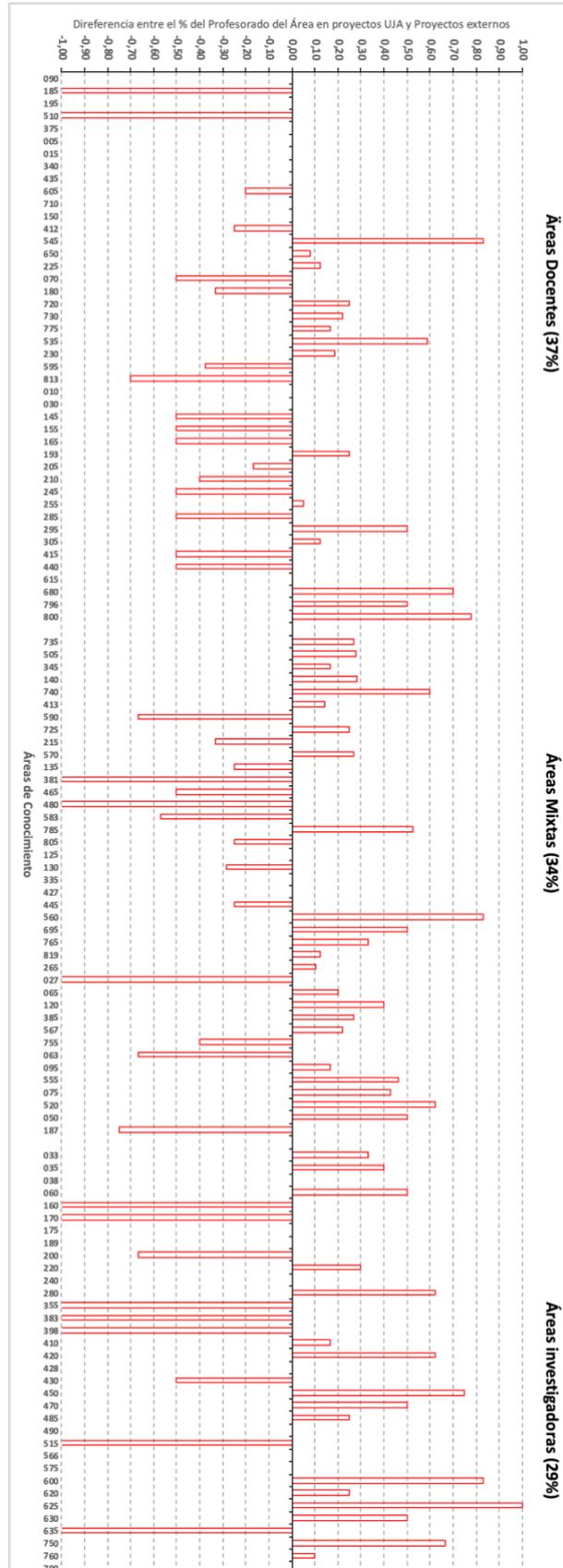


Figura 6.6. Diferencial entre el profesorado participante en proyectos con sede en la UJA y el que solicita participar en proyectos externos en función del perfil del área (años 2016 a 2019).

## 6.5. Conclusiones

Recapitulando lo señalado hasta el momento se reafirma la necesidad de una *transformación del perfil de las áreas de conocimiento de la UJA, de manera que evolucionen hacia un perfil mixto o un perfil plenamente investigador orientado a la captación de fondos nacionales y europeos* como uno de los retos esenciales para nuestra universidad en los próximos años. Esta transformación se convierte en un factor inexcusable para permitir asegurar la sostenibilidad del impacto y relevancia de la UJA en los próximos años. **Fortalecer la investigación permitirá contar con fondos directos e indirectos que permitan fortalecer el desarrollo del resto de misiones universitarias.**

Como primera aproximación a esta transformación, y sin pretender una relación exhaustiva de las acciones que pueden o deben desarrollarse para conseguirla, el análisis realizado hasta el momento permite avanzar algunas líneas generales de actuación como las siguientes:

1. Establecer una política de investigación que favorezca las **sinergias entre profesorado de distintas áreas que permitan generar masa crítica** suficiente para conseguir la captación de fondos externos.
2. **Fomentar las agrupaciones de personal y líneas de investigación** a distintos niveles que permitan mantener líneas de investigación competitivas y estables, que generen polos de investigación estratégicos.
3. Desarrollar una **política de captación de talento**, en la que se aproveche la necesaria renovación del personal docente e investigador para la incorporación de talento investigador de primer nivel que pueda actuar de **elemento tractor** en aquellas áreas donde la investigación es más débil.
4. Favorecer la solicitud de **proyectos coordinados**, con subproyecto con sede en la UJA, frente a las autorizaciones de participación en proyectos con sede exclusivamente externa de manera que se facilite la recuperación del impacto investigador del profesorado de entre el 15% y el 25% de las áreas de la institución que, no participando en proyectos con sede en la UJA, solicita participación en proyectos externos.

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

## 7. Evolución de los principales indicadores de transferencia del conocimiento

Tras varios años en los que el entorno macroeconómico ha sido favorable se puede especular con un futuro escenario de crisis con implicaciones para la economía real y, en particular, para los sistemas de transferencia de conocimiento. Esta situación, junto con otras tendencias del mercado (globalización, digitalización, etc.) implicará un **debate sobre las reformas necesarias en el apoyo a las empresas y a la inversión pública y privada en I+D+i**. Asimismo, esta situación tendrá repercusiones sobre el sistema de transferencia del conocimiento nacional y regional:

- Probable intensificación de las aportaciones de fondos de los distintos programas de I+D+i europeos y nacionales.
- Probablemente, y considerando como referencia escenarios similares anteriores, se **reducirá por parte de las empresas la inversión en innovación**, desplazándose dichos esfuerzos inversores al **sistema de I+D+i público**.
- Los **riesgos empresariales crecerán, dificultando la transferencia de conocimiento a las empresas**.

En la economía nacional, se puede considerar un escenario donde se producirá un **desarrollo de sectores emergentes muy intensivos en nuevas tecnologías y conocimientos multisectoriales** en sectores como los relacionados con la agroalimentación, la biotecnología, las nanotecnologías, las energías alternativas, las nuevas industrias de transporte y logística, etc. Una de las características de estos sectores es su presencia en mercados internacionales, lo que hace que cualquier iniciativa de transferir conocimiento a estas industrias pase por la construcción de habilidades y capacidades que no solo den respuestas a las necesidades tecnológicas específicas, sino que se asienten en alianzas internacionales con *clusters*, universidades y centros científicos y tecnológicos.

Los **sectores representados en la provincia de Jaén** están basados, por un lado, en **industrias agroalimentarias tradicionales** que no han apostado, salvo excepciones, por la I+D+i y, por otro lado, en un **sector industrial manufacturero** con escasa capacidad de incorporación de I+D+i, aunque cada vez es más consciente de las ventajas que aporta el conocimiento. También existe un **grupo reducido de industrias que sí tienen una alta componente de I+D+i** y capacidad para adquirir el conocimiento que le puede ofrecer la UJA. Así, **uno de los grandes retos que debe abordar la UJA es facilitar la transferencia del conocimiento generado por los diferentes grupos de investigación hacia el tejido socioeconómico de su entorno**.

Entre las **herramientas** que dispone la UJA para realizar esta transferencia de conocimiento se pueden destacar *los contratos de investigación, patentes y licencias, proyectos de investigación conjunta o colaborativa entre universidad y empresa y creación de empresas basadas en el conocimiento*. Por lo tanto, dado que dichas variables están ampliamente reconocidas por la sociedad académica como indicadores de la transferencia del conocimiento, a partir de un análisis de los mismos durante los últimos cinco años, se puede establecer el perfil de la UJA en el ámbito de la transferencia del conocimiento.

*Evolución de los contratos con entidades externas*

En primer lugar, en relación a los **contratos con entidades externas**, se ha apreciado un **descenso significativo** de los contratos firmados durante los últimos 5 años, aunque dentro de éstos, **los centrados en I+D+i han experimentado un importante crecimiento**, señal de que la investigación previamente realizada en la UJA se transfiere, cada vez en mayor medida, al tejido productivo, lo que demuestra la existencia de una importante vía de transferencia del conocimiento que debe seguir potenciándose durante los próximos años.

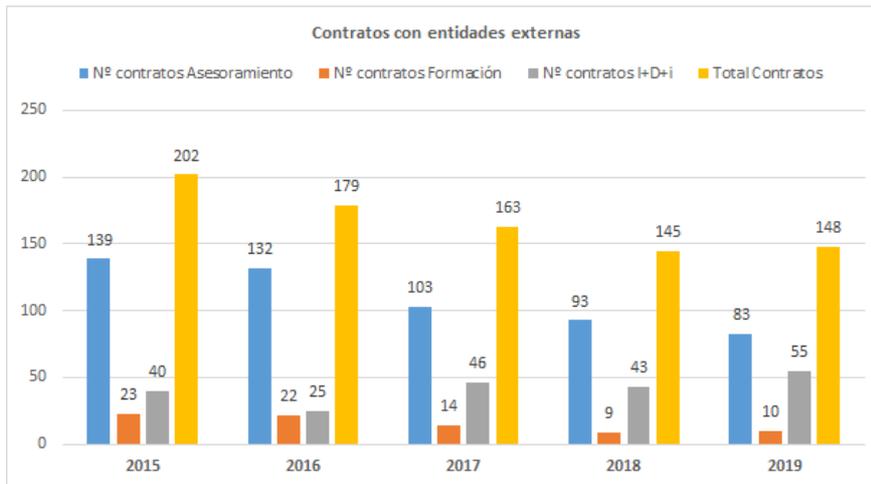


Figura 7.1. Evolución del número de contratos firmados con entidades externas (2015-2019)).

No obstante, aunque el número de contratos, a nivel global, se ha reducido significativamente, **se está recuperando el importe movilizado** por la UJA a través de contratos con entidades externas, después de haber sufrido un importante descenso desde 2015 a 2016.

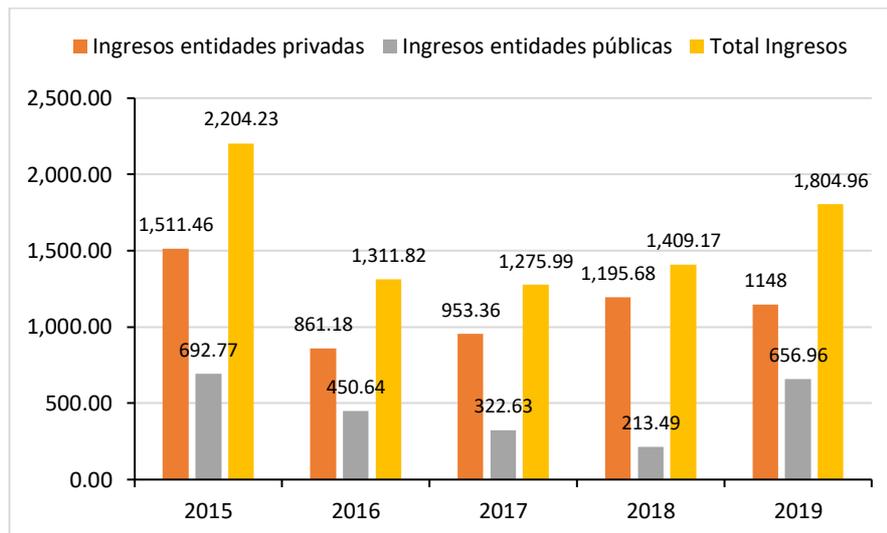


Figura 7.2. Fondos captados en contratos con entidades externas (años 2016 a 2019).

Una primera visión que nos aportan estos datos es la oportunidad de realizar una apuesta estratégica por **potenciar formas de colaboración con mayor importe medio por contrato**.

Además, en relación a los contratos con entidades externas y la implicación que tiene el personal docente e investigador en la ejecución de estos contratos, se observa una **reducción del PDI participante en contratos de transferencia del conocimiento**, inferior al porcentaje de PDI que realiza tareas de investigación, lo que pone de relieve la **dificultad de transferir la investigación previamente realizada hacia entidades externas, fundamentalmente, en áreas relacionadas con las Humanidades, Ciencias Sociales y Ciencias de la Educación.**



Figura 7.3. Participación del PDI en contratos con entidades externas (años 2016 a 2019).

#### Evolución de la solicitud de patentes y licencias

En segundo lugar, en relación a la **solicitud de patentes y licencias** por parte del personal docente e investigador de la UJA, se observa **un importante déficit**, siendo escaso el número de patentes solicitadas, tanto en el ámbito nacional como internacional.

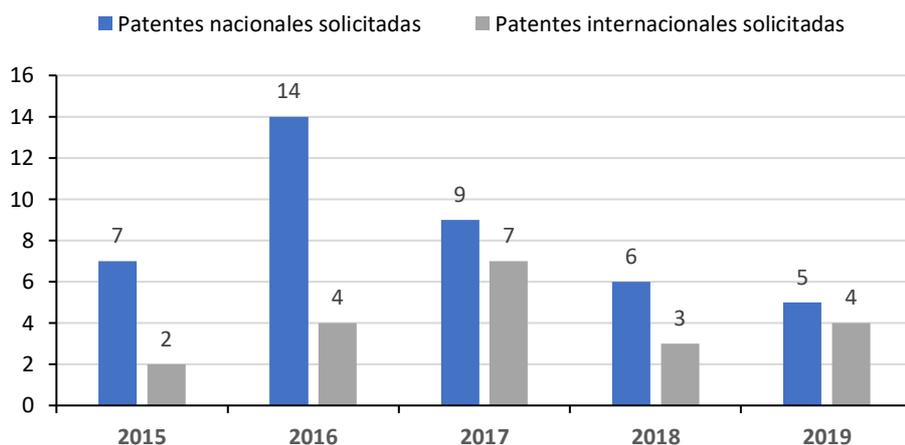


Figura 7.4. Evolución de la solicitud de patentes (años 2016 a 2019).

Además, en relación a los **ingresos obtenidos por la UJA por patentes y conocimiento licenciados**, se pone también de manifiesto la escasa importancia que tiene esta vertiente de la

transferencia del conocimiento en la Universidad de Jaén, obteniendo menos de 10.000 euros anuales por ejercicio en relación a esta variable del conocimiento.

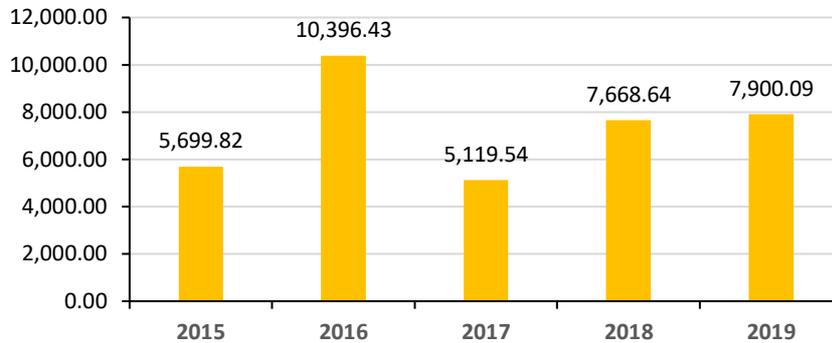


Figura 7.5. Evolución de los ingresos obtenidos por licencias (años 2016 a 2019).

Por tanto, **debe de apostarse desde la UJA en licenciar el conocimiento generado por los diferentes grupos de investigación**, poniendo en valor el mismo a través de su explotación con entidades externas, fundamentalmente, a través de una mayor implicación de los grupos vinculados a Ingeniería y Ciencias Experimentales.

#### *Evolución de la financiación de I+D+i colaborativa*

En tercer lugar, en cuanto a la **financiación I+D+i obtenida por la UJA derivada de proyectos de investigación conjunta o colaborativa** entre la UJA y entidades externas, se pone de manifiesto el importante déficit que presenta la institución académica en este sentido.

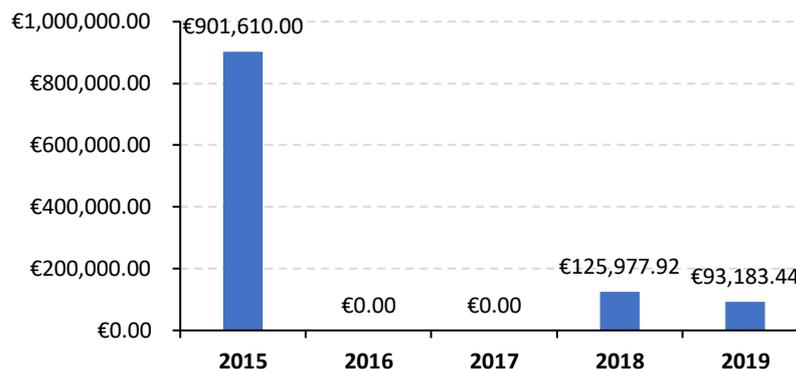


Figura 7.6. Evolución de ingresos por I+D+i colaborativa (años 2016 a 2019).

#### *Evolución de las empresas basadas en el conocimiento (EBC)*

Finalmente, en relación con las **empresas basadas en el conocimiento (EBC)** creadas a partir de la actividad investigadora generada en la UJA, se observa **una ralentización en la creación de este tipo de empresas**, aunque la posición de la UJA en este ámbito a nivel nacional es positiva. Por ello, la UJA debería seguir potenciando la creación de este tipo de entidades para

poner en valor la actividad previamente generada por los grupos de investigación, pudiendo implicar en muchos casos, en su creación, al tejido productivo del entorno socioeconómico.

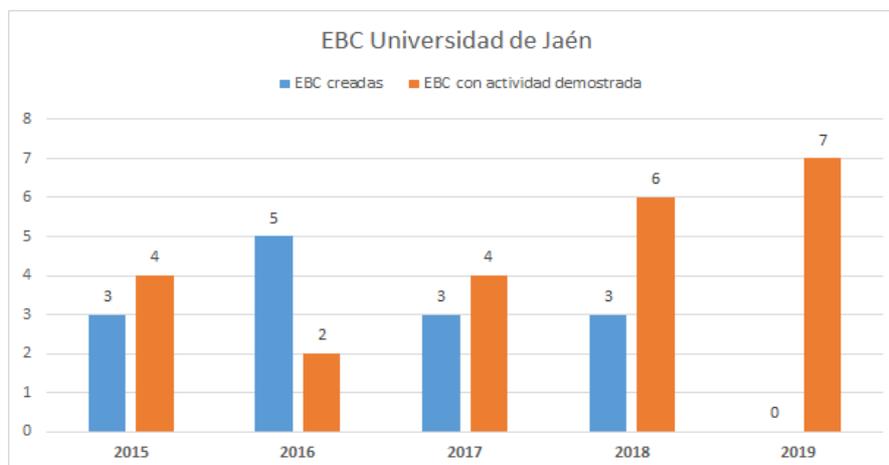


Figura 7.7. EBC creadas y EBC con actividad demostrada en los años 2015 a 2019.

No obstante, a pesar de los datos de creación de este tipo de empresas durante los últimos años, se observa que el **número de EBC que cuentan con actividad demostrada** (facturación del conocimiento al tejido productivo) son reducidas, contando con **poco más del 50% que se encuentren en esta situación**. Por tanto, debería mostrarse especial interés en esta cuestión durante el asesoramiento prestado en la fase de creación, mostrando un apoyo firme con aquellas que tengan una mínima viabilidad en cuanto a la obtención de ingresos futuros.

### 7.1. Resultados comparados de la actividad de transferencia

Además del análisis de los datos específicos de los indicadores de la transferencia del conocimiento en la UJA en el último quinquenio, se puede obtener una visión global comparada e integral de nuestra universidad, si bien indirecta, a partir de los resultados obtenidos en la primera convocatoria del conocido como sexenio de transferencia.

	Total	Positivo	Negativo	% Positivos	% Negativos
Total general	15388	6444	8944	42%	58%
Andalucía	3771	1458	2313	39%	61%
<b>Jaen</b>	<b>245</b>	<b>76</b>	<b>169</b>	<b>31%</b>	<b>69%</b>
Porcentaje Jaen/Andalucia	6%	5%	7%		

Tabla 7.1. Sexenios de transferencia: total solicitados, concedidos y desestimados en términos absolutos y porcentuales

Como puede observarse en la tabla 7.1, el porcentaje de profesorado solicitante que obtuvo el sexenio en la convocatoria de 2019 con respecto al profesorado que lo solicitó fue sensiblemente inferior en la UJA (el 31%) que en el global del SUE (42%), y que en el global del SUPA (39%).

En un análisis de mayor detalle de los resultados en el ámbito andaluz, en la tabla 7.2 observamos que **el éxito de la convocatoria en la UJA está por debajo de todas las**

**universidades del SUPA**, con un nivel sensiblemente menor a universidades de tamaño y edad similar, como la Universidad de Almería y la Universidad Pablo de Olavide.

Universidad	Total	Positivo	Negativo	% Positivos	% Negativos
UAL	227	105	122	46%	54%
UPO	178	74	104	42%	58%
UGR	791	315	476	40%	60%
US	854	338	516	40%	60%
UCA	276	108	168	39%	61%
UHU	214	83	131	39%	61%
UMA	496	176	320	35%	65%
UCO	291	101	190	35%	65%
<b>UJAEN</b>	<b>245</b>	<b>76</b>	<b>169</b>	<b>31%</b>	<b>69%</b>

*Tabla 7.2. Comparación de resultados de la convocatoria de sexenios de transferencia en el SUPA*

Es cierto que las **circunstancias de tejido industrial y productivo son diferentes** en las distintas provincias y que eso ciertamente determina el potencial de transferencia de la universidad. No obstante, el análisis de la tabla sugiere que éstas **no bastan para explicar las diferencias** en el éxito de la convocatoria entre universidades, e indican que hay un potencial importante de mejora en la UJA.

El análisis de los resultados segmentado por grandes áreas de conocimiento recogido en la tabla 7.3 aporta también una información relevante, observándose que, salvo en el campo de las ciencias de la salud, el **porcentaje de éxito es similar entre áreas**, sugiriendo que, en contra de lo señalado en el análisis específico, no existen razones de fondo para considerar que la transferencia esté limitada o sea más fácil en las áreas tecnológicas, por lo que políticas adecuadas de promoción podrían revertir estas supuestas diferencias.

Campo Científico	Total	Positivo	Negativo	% Positivos	% Negativos
Artes y Humanidades	1965	830	1135	42%	58%
Ciencias de la Salud	832	280	552	34%	66%
Ciencias Experimentales	3364	1439	1925	43%	57%
Ciencias Sociales y Jurídicas	4055	1586	2469	39%	61%
Ingeniería y Arquitectura	5172	2309	2863	45%	55%
<b>Total general</b>	<b>15388</b>	<b>6444</b>	<b>8944</b>	<b>42%</b>	<b>58%</b>

*Tabla 7.3. Distribución de los sexenios de transferencia por áreas de conocimiento en el SUPA*

El análisis desagregado de la distribución por áreas de los sexenios de transferencia obtenidos en la UJA es similar al análisis desagregado en el total de las universidades tal y como se ve en la figura 7.8. Las discrepancias que se observan entre los dos gráficos presentados en la figura 7.8 indican que **en la UJA hay un mayor porcentaje de sexenios concedidos en el ámbito de humanidades y un porcentaje menor en el ámbito de la ingeniería** que en el total del sistema universitario andaluz.



*Figura 7.8. Distribución comparada de los sexenios de transferencia por áreas de conocimiento en la UJA y el SUPA*

Esto lleva a dos potenciales conclusiones que habrá que evaluar más en detalle a fin de determinar cuáles son los condicionantes y las **razones de las disfunciones entre los datos que presentábamos en detalle en la sección previa, y los que se presentan en estas figuras**. Una posible interpretación de estas diferencias está en que, como ya se apuntaba en los párrafos previos, el concepto de una mayor dificultad de transferencia en el ámbito de las humanidades y las ciencias sociales esté más basado en un prejuicio que en datos objetivos. Alternativamente, también **es posible que la consideración de qué actividades forman parte de la transferencia del conocimiento sea diferente en distintos ámbitos**.

### 7.2. Conclusiones

El análisis realizado de las fortalezas y debilidades de la transferencia del conocimiento en la UJA permite establecer algunas líneas generales de actuación específicas:

1. Involucrar en la senda de la transferencia del conocimiento a aquellas **áreas que tradicionalmente han dejado de lado la puesta en valor de la investigación realizada**, fundamentalmente las relacionadas con Humanidades, Ciencias Sociales y Ciencias de la Educación.
2. Establecer una **política diferenciada, dentro de los contratos con entidades externas, que refuerce la celebración de contratos específicos de I+D+i**, dado que éstos son los que permiten movilizar un mayor nivel de recursos para la UJA y, a su vez, implican a un mayor número de personal docente e investigador en la ejecución de los mismos.
3. Establecer una política de transferencia del conocimiento que favorezca las **sinergias entre los diferentes grupos de investigación y las entidades externas** para conseguir una mayor movilización de recursos en proyectos colaborativos de I+D+i.
4. Fomentar la **creación de EBC** que permita la puesta en valor económico de la investigación realizada, mostrando un mayor apoyo a aquellas propuestas que cuenten con una mayor viabilidad en la obtención de ingresos futuros.



Teniendo en cuenta las disensiones que se observan en la interpretación del concepto de transferencia del conocimiento en función de en qué ámbito se haga uso del mismo, es **necesaria una definición clara y multinivel de la consideración de la transferencia del conocimiento** en la UJA, tanto desde la perspectiva de la **relevancia institucional** (modelo de financiación y posicionamiento en rankings), del **impacto en el desarrollo territorial** (uno de los objetivos fundamentales de la Universidad de Jaén) y del **impacto en el desarrollo de la carrera profesional individual** del profesorado (sexenio de transferencia).

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

## 8. Evolución de los principales indicadores de Internacionalización y análisis del entorno externo e interno

La Internacionalización, desde su concepto, **ha experimentado una transformación radical** en los últimos 20 años; desde una situación inicial centrada en fomentar los flujos de movilidad al amparo, casi exclusivamente, de las distintas generaciones del Programa Erasmus+, hasta una **visión holística y transversal**, en la que nos encontramos en la actualidad.

En la UJA la internacionalización ha evolucionado de manera paralela a como se ha transformado el entorno nacional e internacional, intensificándose las acciones relacionadas con la **Internacionalización de la docencia, la investigación y del outreach o alcance social**. La Internacionalización ha experimentado una evolución drástica en los últimos años, especialmente desde comienzos del siglo XXI, a través de la **incorporación de acciones y visiones amplias que facilitan la denominada capilaridad de los procesos de Internacionalización**, de tal forma que sus efectos lleguen al máximo número de miembros de comunidad universitaria.

### 8.1. Movilidad internacional

No obstante, no cabe duda de que uno de los elementos fundamentales sobre los que ha pivotado la Internacionalización, también de nuestra institución, ha sido la movilidad internacional en cualquiera de sus vertientes. En las siguientes figuras se recoge la evolución de la movilidad internacional entrante y saliente en la UJA. Como se desprende de las figuras que se muestran a continuación, la movilidad internacional **ha seguido una tendencia claramente creciente que se agudiza a partir del curso académico 2007/2008**.

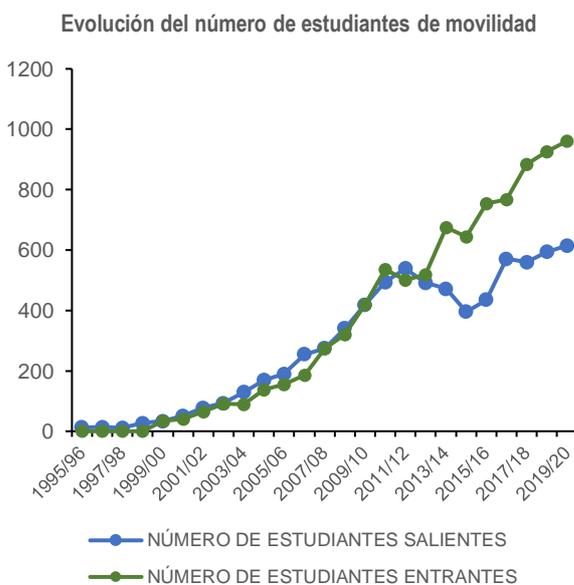


Figura 8.1. Evolución del número

de estudiantes

entrantes y salientes

de movilidad internacional entre los cursos 1995-96 y 2019-20

Esta tendencia continúa incluso durante y después de la crisis económica de 2009-2014, recuperándose las cifras de estudiantes entrantes de una manera más rápida que la de estudiantes salientes en programas de movilidad. Precisamente, uno de los principales hitos en la historia de la movilidad internacional en la UJA fue que **el número de estudiantes entrantes superó al de salientes en el año 2013/2014**; circunstancia que se ha mantenido inalterada hasta la actualidad. Este hecho merece una atención especial, ya que **confirma la capacidad de atracción de nuestra universidad, y también de nuestras ciudades y provincia, en relación con el estudiantado internacional**. Entre todos los programas, la cifra de estudiantes entrantes y salientes, solo para estudiantes de movilidad, ha superado los 1.600 estudiantes en el año 2019/2020, incluyendo también los estudiantes que han realizado prácticas en empresa en ese periodo. En los gráficos siguientes se indica también el **porcentaje de movilidad saliente y entrante sobre el volumen de alumnado total así como el posicionamiento con respecto al SUPA y al SUPE** (universidades públicas presenciales), **que mejora a lo largo de este periodo**.

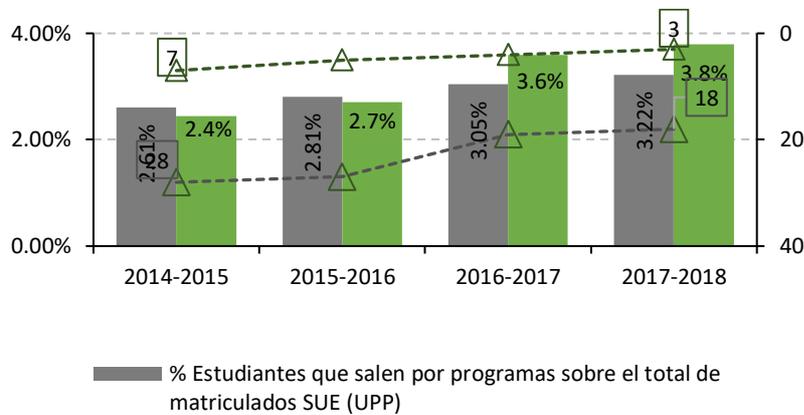


Figura 8.2. Porcentaje de estudiantes salientes respecto al total de matriculados. Posicionamiento en el SUPA y en el SUE.

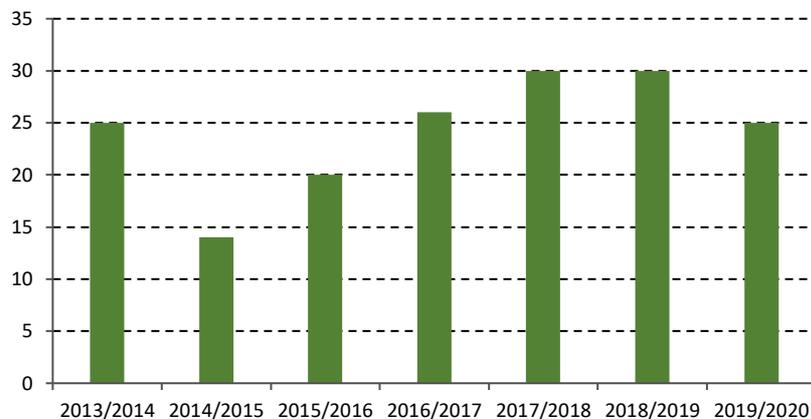


Figura 8.3. Estudiantes salientes en prácticas de empresa.

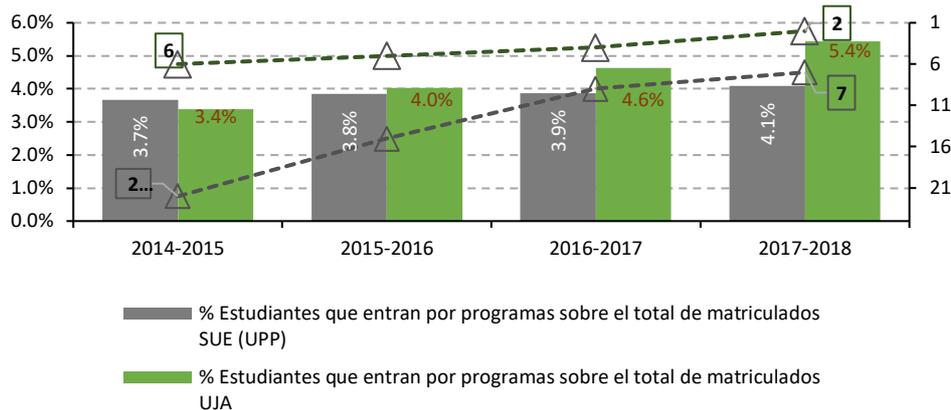


Figura 8.4. Porcentaje de estudiantes entrantes respecto al total de matriculados. Posicionamiento en el SUPA y en el SUE.

Indicadores		16/17	17/18	18/19
<b>Movilidad Internacional Saliente</b>	% Estudiantes de movilidad saliente	3,61%	3,48%	3,73%
	% PDI de movilidad saliente	10,40%	11,22%	7,91%
	% PAS de movilidad saliente	4,58%	3,56%	3,84%
<b>Movilidad Internacional Entrante</b>	% Estudiantes recibidos en movilidad	4,86%	5,47%	5,58%
	% PDI de movilidad entrante	7,01%	8,81%	9,81%
	% PAS de movilidad entrante	2,39%	2,97%	4,22%
<b>Estudiantes Internacionales</b>	% Estudiantes extranjeros y/o procedentes de sistemas educativos extranjeros	3,03%	3,42%	4,42%
<b>Titulaciones Internacionales</b>	N.º Titulaciones activas (de Grado o Máster) conjuntas, dobles o múltiples	7	9	11
<b>Internacionalización del Doctorado</b>	% Tesis en co-tutela	8,33%	8,33%	7,8%
	% Tesis con mención internacional	47,22%	50,00%	50,00%
<b>Captación de fondos para la colaboración internacional</b>	Captación de fondos para la colaboración internacional en 2018 (Fondos obtenidos en convocatorias competitivas)	401.390,34 €	1.705.334,41 €	1.574.680,00 €
<b>Publicaciones Internacionales ***</b>	% Publicaciones en co-autoría internacional/ número total de publicaciones	57,62%	38,98%	43,96%

Tabla 8.1. Principales indicadores de internacionalización en el ámbito de la movilidad.

En la tabla 8.1 se presentan los principales indicadores relacionados con las facetas de la internacionalización en el ámbito de la movilidad en el periodo 2016-2019. Por regla general, los

**indicadores relativos han evolucionado de manera positiva en el trienio**, especialmente las ratios relacionadas con el alumnado internacional regular, la captación de fondos o la movilidad de PDI internacional entrante, tanto de estudiantes como de PDI y PAS internacional.

En relación con la movilidad internacional, una ratio de eficiencia de la gestión está relacionada con la ratio de cobertura de la movilidad frente a los convenios firmados. En la tabla siguiente se recogen **las ratios de cobertura saliente vs. entrante en función del número total de convenios activos**. Aunque la cobertura es mejor para alumnado entrante que para saliente, en general mantiene unas cifras discretas que oscilan entre el 34% para alumnado saliente y el 55% para el alumnado entrante, en términos promedios. Esto indica que se hace **necesaria una reordenación de la cartera de convenios disponible en la Universidad de Jaén con el objetivo de minimizar el número de convenios gestionados y hacer coincidir la oferta con la demanda de una manera más eficiente**.

	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
<b>Entrante</b>	57.40%	71.09%	55.51%	46.74%	50.31%	48.67%
<b>Saliente</b>	40.14%	37.79%	30.88%	34.75%	31.98%	31.10%

*Tabla 8.2. Evolución de las ratios de cobertura movilidades/convenio en función de si la movilidad es entrante o saliente*

### 8.2. Financiación de la internacionalización

**La financiación de la Internacionalización en la UJA es uno de los elementos clave para conformar el futuro de nuestra institución**. En los últimos años, a pesar de la crisis económica, la UJA ha continuado apostando por la financiación propia de las acciones de movilidad internacional, aunque esta financiación propia ha descendido ligeramente hasta situarse en el 25% de los fondos aportados para programas internacionales. De manera correspondiente, la financiación ajena se ha incrementado de manera constante, sobre todo en valor absoluto en los últimos años, consecuencia de que la financiación obtenida por parte del **Programa Erasmus+ con países Asociados KA107** ha aportado un alto volumen de fondos en todos los años de vigencia del mismo (comenzando en 2016). Así, de las cantidades dedicadas en el último año 2019/2020 a internacionalización transversal y a movilidad, **el 75% (1'92 millones de euros) han tenido origen en instituciones externas**. Esta tasa de cobertura de la financiación de la internacionalización en la UJA tiene una dimensión parecida a la tasa de cobertura en el SUA y algo inferior a la del SUE (73% y 81% respectivamente).

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Miles €</b>	278	303	304	273	210	257	334	254	268	293	305
<b>% Presupuesto</b>	26%	28%	27%	29%	24%	26%	31%	25%	24%	25%	25%

*Tabla 8.2. Fondos propios destinados a movilidad internacional (absolutos y como % del presupuesto global destinado a programas de internacionalización).*

En relación con los programas que se gestionan en el ámbito de la Internacionalización de la UJA, el programa Erasmus+ “clásico”, que incluye los flujos de estudiantes y personal que procede o se dirige a la Unión Europea y países del programa, ha ido perdiendo protagonismo en relación con los programas propios de movilidad, sobre todo para estudiantado entrante. Así, mientras que en el año 2006/2007, el 85% de los estudiantes entrantes en movilidad internacional procedían del espacio Erasmus, en el año 2019/2020 solo proceden del mencionado espacio Erasmus el 35% de los estudiantes entrantes. El resto del alumnado entrante procede en la actualidad de países asociados al programa (Europa del Este, Asia y África) o a programas de movilidad propia (América Latina y Asia fundamentalmente). Esto ha supuesto también un cambio cualitativo muy importante en la distribución de la movilidad, circunstancia que tiene su reflejo en el índice de atracción internacional de la UJA al que haremos referencia en el apartado siguiente.

### 8.3. Movilidad internacional del profesorado

La movilidad internacional en la UJA también ha permeado de manera satisfactoria, y creciente, al resto de la comunidad universitaria, PDI y PAS. En el caso del PDI, el número de movilizaciones en la UJA ha seguido una trayectoria claramente ascendente al amparo de los programas de movilidad de carácter propio, salvo en el curso 2019/2020 en el que las movilizaciones del segundo semestre se han visto excepcionalmente afectadas por la pandemia COVID-19.

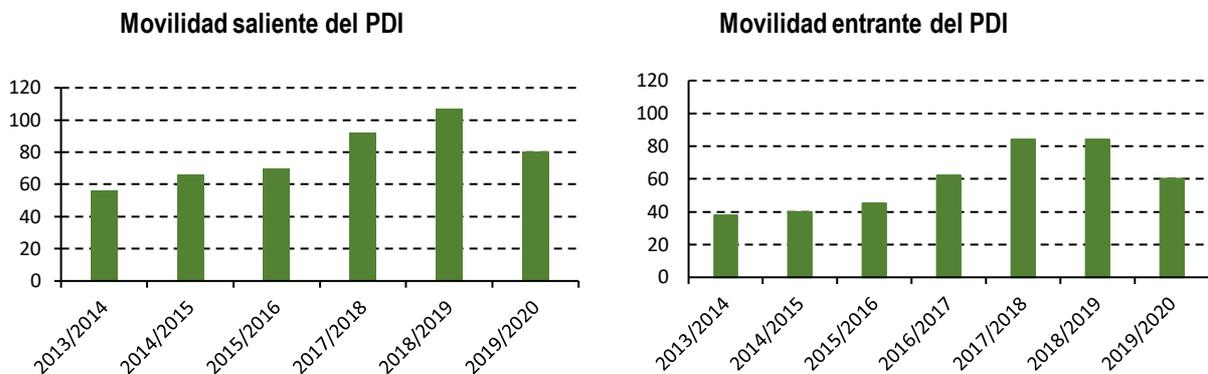


Figura 8.5. Número de PDI de la UJA que realiza movilidad internacional (izquierda) frente al número de PDI entrante (derecha) entre los cursos 2013-14 y 2019-20.

Un elemento que ha supuesto un estímulo a la internacionalización transversal en la UJA ha tenido que ver con la incorporación de profesorado visitante internacional a nuestra institución; programa que se inició en 2016 y que ha conseguido, hasta la actualidad, incorporar a un total de 21 PDI a la actividad regular en la UJA con funciones, principalmente docentes. A esta iniciativa se ha de sumar el profesorado internacional que visita la UJA bien en programas de investigación o bien en acciones de movilidad de formación o de docencia en virtud de programas internacionales de movilidad, fundamentalmente Erasmus+. No obstante, se ha de reseñar aquí que la atracción e incorporación efectiva de profesorado internacional en la

plantilla de nuestra universidad constituye uno de los *hándicaps* más relevantes en el ámbito de la internacionalización UJA. Es necesario aliviar o eliminar las barreras de entrada a la incorporación de profesorado internacional, tanto burocráticas internas (internacionalización de los baremos y del régimen de titulaciones de acceso a nuestras plazas convocadas; homologación obligatoria de títulos de grado), como externas; barreras estas últimas que dependen de la legislación nacional y que se refieren, fundamentalmente, al régimen de homologación de títulos y al sistema de flexibilidad de la contratación y dotación de visados al PDI internacional.

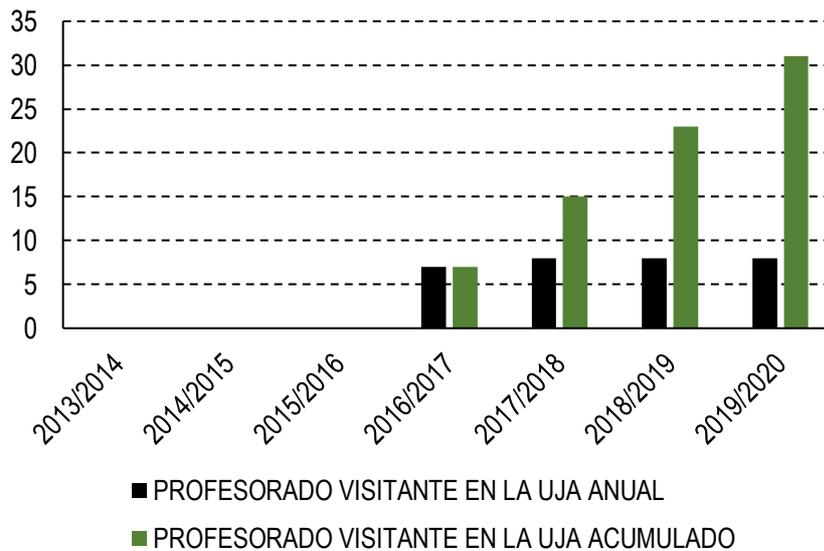


Figura 8.6. Evolución del número de profesores y profesoras visitantes en la UJA.

#### 8.4. Internacionalización transversal

Aparte de la movilidad internacional, la internacionalización es un concepto transversal que incluye otros elementos que la convierten en una acción multifacética (que atañe a prácticamente todos los ámbitos de la organización) y que alcanza o debe alcanzar a los elementos que conforman su actividad diaria, aspecto este último que se conoce como *capilaridad* de la internacionalización. De esta manera, **el ámbito internacional debe abarcar prácticamente todas las ramificaciones de la docencia y de la investigación y del alcance social.**

En el aspecto docente, la Internacionalización viene desarrollándose en la UJA, desde los primeros años de este siglo a través, por ejemplo, de los **Programas Internacionales Conjuntos de Estudios Oficiales (PICEO**, informalmente conocidos como “dobles titulaciones internacionales”). Estas dobles titulaciones se pusieron en marcha en nuestra universidad a partir, principalmente, del año 2007 y se han ido **incrementando y consolidando paulatinamente en los últimos años**. Es de destacar que el esfuerzo ha sido considerable y ha tenido repercusiones positivas tanto en grado como en postgrado.

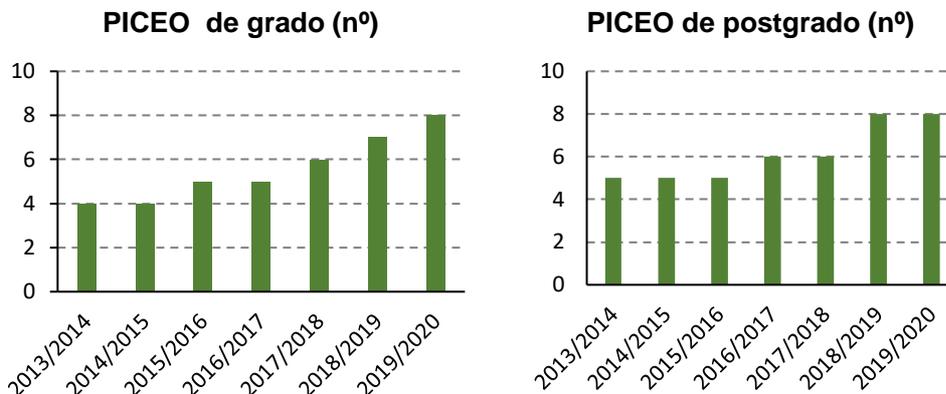


Figura 8.7. Evolución del número de programas internacionales conjuntos de estudios oficiales (dobles titulaciones internacionales) de grado (izquierda) y postgrado (derecha).

Otro elemento básico que constituye la Internacionalización transversal está fuertemente enraizado en las **capacidades globales y globalizadas de la plantilla, tanto PDI como PAS**. En el ámbito del PDI, se ha producido un **incremento constante del número de PDI que ha alcanzado un nivel de acreditación lingüística en lengua extranjera igual o superior al B2 de acuerdo con el Marco europeo de referencia para las lenguas**. En la actualidad, aproximadamente, el 25% de la plantilla total está acreditada en función de este nivel. Las políticas de incremento de la capacitación lingüística de la plantilla tienen su reflejo en la intensidad con la que las lenguas extranjeras, fundamentalmente el inglés, se utilizan en la actividad docente cotidiana. **Así, el porcentaje de créditos impartido en otras lenguas sobre el total en la UJA alcanza ya una cifra considerable y superior al 20%**. Esta cifra es mayor a la registrada en nuestros entornos más cercanos (valores medios tanto de SUPE como de SUPA).

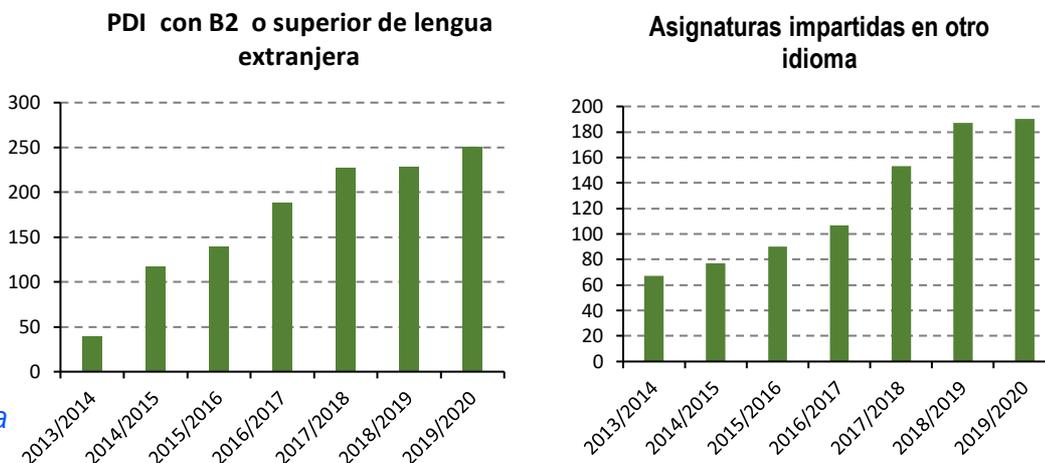


Figura 8.8. Evolución del número de profesores y profesoras con una acreditación B2 en lengua extranjera (izquierda) y número de asignaturas impartidas en otro idioma (derecha)

2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
N/A	N/A	12,27%	16,62%	22,29%	26,89%	23,01%

Tabla 8.3. Evolución en el porcentaje de créditos impartidos en lenguas distintas al español

Además, con independencia de las enseñanzas en Estudios Ingleses, la oferta académica de la UJA incluye un Grado y un Máster impartidos completamente en inglés, que supone un elemento diferenciador dentro del SUPA.

La **acreditación lingüística** también ha subido de manera considerable en el sector del **estudiantado**; circunstancia que es ampliamente patente en el caso de estudiantes que han superado un nivel B2 o superior en idioma extranjero, principalmente inglés. Así, en los últimos años, más de **7.000 estudiantes han sido acreditados con este nivel en la UJA**.

Otro aspecto de la internacionalización en casa tiene que ver con la participación de estudiantado internacional y nacional en el **sistema de tutorización y ayuda a alumnado internacional**, conocido como *buddy program*. Este programa está ampliamente extendido entre la comunidad universitaria y ha facilitado que **aproximadamente el 70% del estudiantado internacional entrante haya tenido apoyo** de estudiantado local a través de este programa de ayuda.

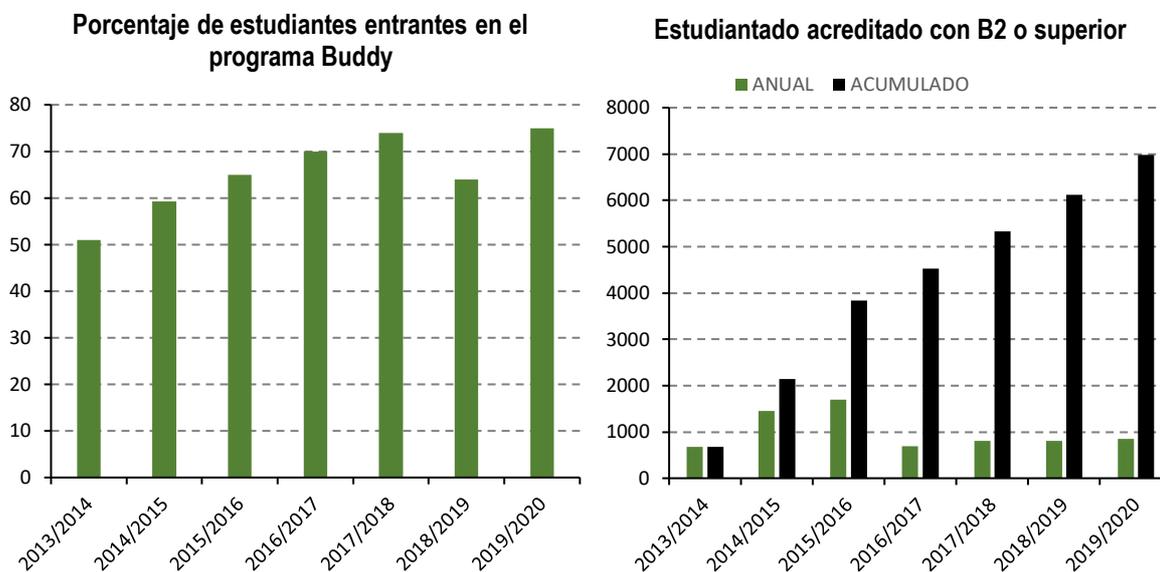


Figura 8.9. Evolución del porcentaje de estudiantado entrante en el programa Buddy (izquierda) y de estudiantado acreditado con un nivel de B2 o superior (derecha)

### 8.5. Atracción de talento internacional

Al margen de los factores relacionados con la movilidad, la Internacionalización tiene una expresión nítida en **la atracción de talento internacional**, bien sea en el ámbito del profesorado

(aspecto que ya ha sido analizado en este informe), bien en el ámbito del estudiantado internacional regular tanto de grado como de postgrado. En el año 2016 se puso en marcha por primera vez en la UJA el **Programa de atracción de talento internacional para estudiantes de grado y postgrado**. Dentro de esta rúbrica general de atracción de talento tenemos también otros programas de naturaleza similar, entre los que se incluyen **Mujeres por África** (programa destinado a atracción de mujeres estudiantes de postgrado con alto nivel académico y procedentes de zonas desfavorecidas del continente africano); el **Programa propio de atención a refugiados en situación de doble riesgo**, que incluye en la actualidad a un número de estudiantes sirios en la UJA con alto potencial académico; el Programa de **becas estatales del gobierno de Kazajistán, becas Bolashaq**; así como el reciente programa dirigido a **estudiantes marroquíes de alto desempeño académico *Young Generations as Change Agents (YGCA)***, financiado por la Unión Europea y el propio gobierno marroquí. Las cifras de estos programas de atracción de talento se recogen en los gráficos siguientes. Destaca la evolución del programa propio de atracción de talento **que ha logrado atraer a 250 estudiantes en los cuatro años de vigencia** y ha supuesto una inversión por parte de la Universidad de Jaén superior a los 500.000 euros en este periodo. Este programa supone, además, un fuerte acicate para la atracción de estudiantado regular no becado. Así, en términos promedio, cada año se puede registrar **un volumen de solicitudes superior a las 2.500** para un número de estudiantes becados anual que siempre se sitúa por debajo de las 80 plazas anuales.

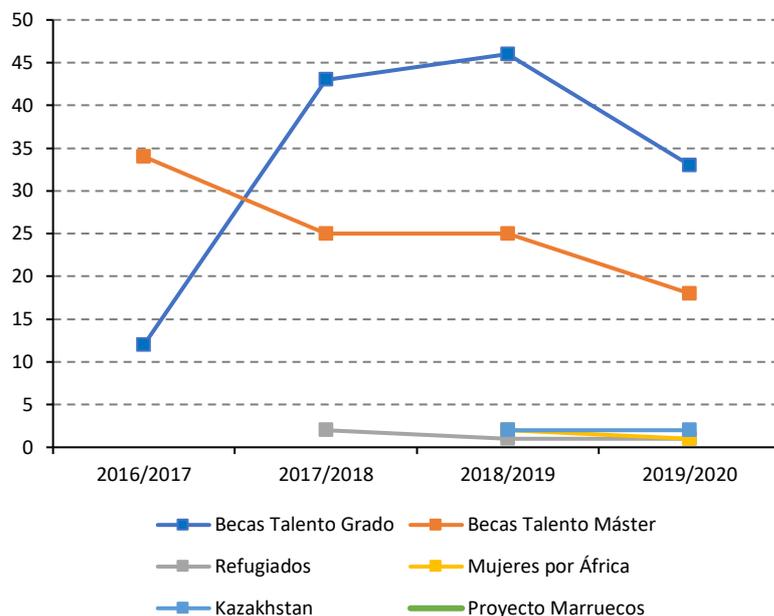


Figura 8.10. Evolución del número de becas de atracción de talento y asimiladas

Un aspecto muy importante a tener en cuenta en este programa de atracción de talento tiene que ver con el **proceso de selección colaborativo** que se ha establecido con numerosas Consejerías y Agregadurías de Educación en Embajadas españolas en el exterior; entre las que destacan las de **Rusia, Polonia, Túnez, Brasil, Ecuador y Colombia**. Gracias a esos acuerdos bilaterales entre la UJA y estas agregadurías o consejerías se ha podido establecer un sistema de selección de **estudiantado de alto nivel académico y, en su caso, alto nivel de**

**conocimiento del idioma español**, que facilita la incorporación del estudiantado a la universidad y su progresión académica satisfactoria. En los gráficos siguientes se muestran la evolución de estos programas, evolución que se deberá ver reforzada gracias a la incorporación de financiación externa para acciones como la de las becas de atracción de talento o el de ayuda a refugiados.

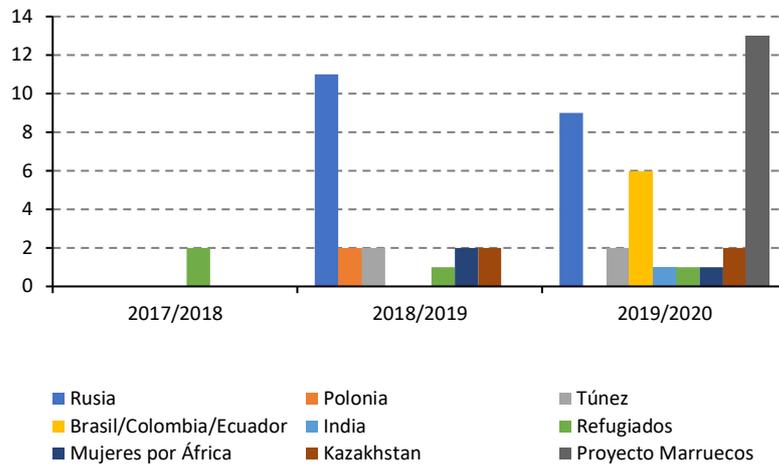


Figura 8.11. Evolución los programas de atracción de talento por acuerdos con embajadas y organismos internacionales

En la figura 8.12 se presenta el **estudiantado acumulado** en los programas de atracción de talento y su distribución por áreas de conocimiento. El incremento ha sido exponencial en los últimos cursos. Si bien es cierto que la demanda se ha dirigido tradicionalmente hacia **Humanidades y Ciencias Sociales y Jurídicas**, existe también un importante número de estudiantes que han optado por **carreras de índole técnica**. Esta demanda ha estado en cierto modo dirigida por parte de la Universidad ya que es en este tipo de titulaciones donde es posible pre-asignar plazas que puedan ser cubiertas en las Fases I y IV del procedimiento de acceso a DUA.

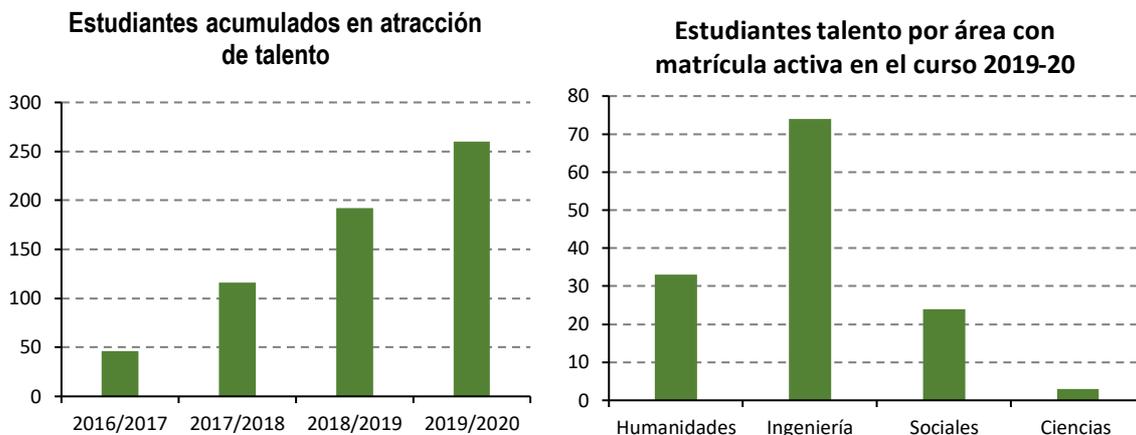
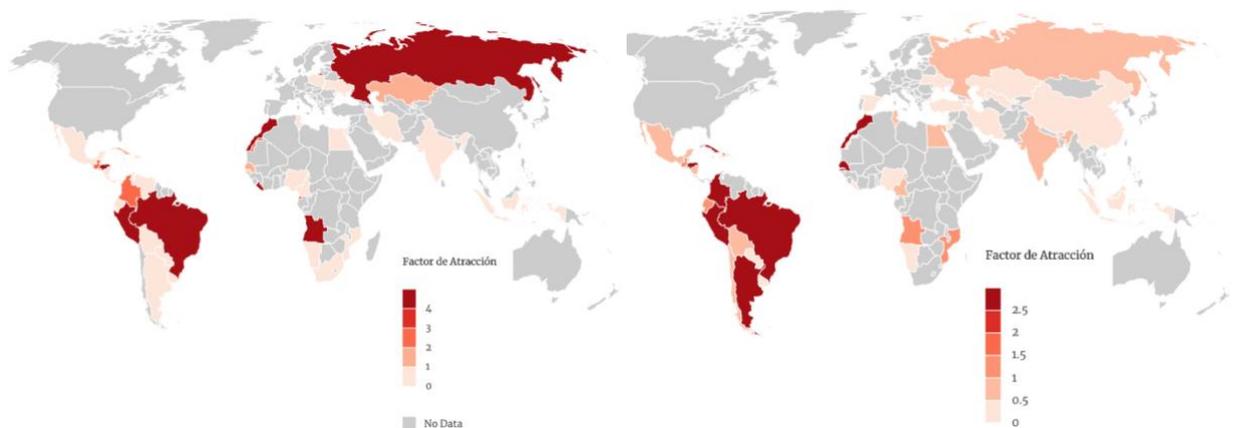


Figura 8.12. Estudiantado acumulado en atracción de talento y distribución por áreas de conocimiento



*Figura 8.13. Distribución geográfica y factor de atracción de estudiantado de grado (izquierda) y máster (derecha).*

En la figura 8.13 se pone de manifiesto el **potencial de atracción de la UJA en el mundo, tanto para estudios de grado como para estudios de postgrado**. El cálculo se ha realizado teniendo como base el origen geográfico de las solicitudes para las becas de atracción de talento en el curso académico 2019/2020. El factor indicado denota el valor de referencia (porcentual) por encima del que se encuentra la proporción de solicitudes que se han recibido de un determinado país. **En colores oscuros se encuentran aquellos países que han demostrado tener una demanda más fuerte**, mientras que en colores claros se indican los países en los que la demanda ha sido menor. Los países en gris son aquellos de los que no se han recibido solicitudes en este mismo año. Los datos dan una idea del potencial, así como del reconocimiento de la marca UJA en más de 40 países del mundo de los que se han recibido solicitudes. Como es lógico, **Latinoamérica** ocupa una posición destacada, pero es importante reseñar en el caso del grado, sobre todo, la existencia de demanda no cubierta en países como **Rusia, Indonesia, Irán, Egipto, Marruecos, Kazajistán, Túnez o Nigeria**. Resulta interesante destacar cómo también se detecta demanda en países relativamente nuevos para la trayectoria académica y de internacionalización de la UJA; caso de **Namibia y Sudáfrica**, en los que recientemente se han realizado actividades de promoción en colaboración con las embajadas locales, así como acuerdos con universidades locales. En otros países, como es el caso de **Rusia, Kazajistán, Túnez, Colombia, Brasil o Ecuador**, la demanda y promoción se ha canalizado, fundamentalmente, a través de las embajadas, consejerías y agregadurías de educación, con las que existen convenios al efecto. **Esta estrategia debe mantenerse y afianzarse** en el próximo futuro al albur de las buenas relaciones y de la voluntad de cooperación que manifiestan este tipo de entidades en relación con la internacionalización de las universidades españolas y de la atracción de estudiantado de los países mencionados y de otros que también han mostrado su voluntad de cooperación.

### 8.6. *Prospectiva y conclusiones*

En esta sección se realiza un **análisis global de la prospectiva internacionalización en la UJA para el período 2021/2027**. Este análisis coincide en cierta medida con el análisis que se puede derivar del estudio a nivel nacional y, en cierto modo, internacional. El análisis, **por tanto, nace desde una perspectiva de SUE y desciende en el nivel de detalle hasta el institucional**, aplicable a la UJA. Este análisis DAFO, cuya matriz se presenta en el Anexo IV se conforma como la antesala del **Plan director de internacionalización** que emane de los objetivos transversales del Plan Estratégico de la UJA

Las **fortalezas** que se detectan en la UJA tienen que ver con la experiencia consolidada en materia de **Internacionalización de la plantilla específica de las Oficinas de Relaciones Internacionales, la existencia de un acervo acumulado a lo largo del tiempo en relación con la organización de la movilidad y las sinergias** que se derivan de la participación cruzada en redes y en programas y proyectos de investigación y cooperación internacional al desarrollo.

En el ámbito de las **debilidades**, nos encontramos con una **digitalización aún incipiente, así como con una escasa especialización del personal** en cuestiones relacionadas con los aspectos más avanzados de la movilidad, la internacionalización transversal y la Internacionalización en casa. La UJA adolece de una **muy escasa incorporación de personal internacional en nuestras plantillas de PDI y PAS**. A cuestiones de inercia cultural interna hemos de añadirle el *hándicap* de situarnos en una provincia/ciudades que son relativamente poco conocidas a nivel nacional e internacional y que, por tanto, aún no ejercen el **poder de polo de atracción como otras ciudades cuyo conocimiento global es claramente superior**. A estos problemas se les unen otros de carácter estructural, tipo “*hardware*”, derivado de la todavía escasa dotación tecnológica de nuestras oficinas de relaciones internacionales; y otra “*software*,” derivada de la alta rotación, así como de la **todavía débil conexión existente entre la estrategia corporativa y la estrategia funcional en el ámbito de la Internacionalización**.

Dentro de las **oportunidades** destaca el **enorme potencial demográfico de países y regiones que suponen nuestra salida “natural”** en el ámbito de la educación superior, tales como **África** y sobre todo **Latinoamérica**. Nos encontramos además ante un escenario en el que se espera un incremento de la demanda de educación superior proveniente de países en vías de desarrollo y emergentes, lo que puede ser un bálsamo y un revulsivo para la recuperación de la demanda, exógena en este caso, de educación superior también para la UJA. Nos encontramos también ante enormes **oportunidades que se derivan de la pérdida de atractivo de sistemas receptores de alumnado internacional, como ha sido el caso del Reino Unido y de Estados Unidos** y de otros países tradicionalmente receptores, normalmente del ámbito anglosajón.

Las **amenazas** que atañen a la internacionalización del SUE también son extrapolables en mayor o menor medida a la UJA. Entre ellas y más bien en el corto plazo, se han de encajar los **efectos derivados de la crisis sanitaria y económica post-COVID-19**. Al mismo tiempo, se ha de prestar mucha atención a los nuevos modelos de internacionalización que están surgiendo en países potencialmente competidores, como la **Educación “transnacional” o los Micro-hubs**, que pueden cercenar parte del atractivo internacional de los países en vías de desarrollo o emergentes como focos de emisión de alumnado internacional al SUE y a la UJA en particular.

#### Líneas de futuro. Proyecto de universidad europea NEOLAIA

Finalmente, un aspecto clave que ha de conformar la estrategia de Internacionalización de la UJA en el próximo futuro deberá estar ligado a la participación en un consorcio de **Universidades Europeas**. Estos consorcios responden a la Convocatoria lanzada por la Comisión Europea en 2018 por primera vez y en 2019 por segunda vez con la intención de conformar **alianzas estables de universidades dentro del continente** de tal forma que se enfrenten de manera conjunta a los retos o mega-tendencias que la Unión Europea tendrá que abordar en los próximos años.

La UJA ha liderado la presentación de un Proyecto conformado por 6 universidades europeas, creando la **alianza NEOLAiA**. Las universidades que integran la alianza, todas de tamaño mediano o pequeño, de cariz joven y fuertemente involucradas con el entorno, pertenecen a países infra-representados en esta acción (aparte de Alemania y España, República Checa, Grecia, Rumanía y Lituania). El proyecto (<https://neolaiacampus.eu/>), fue presentado por los Rectores de las 6 instituciones en Praga el 27 de enero de 2020 y fue evaluado positivamente por la Comisión Europea en la convocatoria indicada de 2019, quedando al borde de conseguir financiación europea en esta convocatoria.

Al margen del resultado en esta evaluación, el Consorcio nace con la idea de continuidad y de realizar acciones relacionadas con la docencia, la investigación y el alcance social sea cual sea la decisión con respecto a la financiación solicitada. Las universidades participantes en NEOLAiA están ya organizando acciones conjuntas relacionadas con las líneas de acción en el ámbito de las **mega-tendencias** identificadas en el Proyecto, tales como los retos del **despoblamiento de zonas del interior, cambio climático y gestión de emergencias globales, la lucha contra el populismo, la creación y la búsqueda de nuevos materiales, el uso aplicado del conocimiento humanístico o la gestión de la salud en poblaciones cada vez más envejecidas**.



El lema de la Alianza, “*Young universities empowering regionally rooted European talents*”, recoge las principales preocupaciones del consorcio y sirve de guía de acción para las acciones específicas indicadas en el proyecto, que se organizan dentro de las áreas de: (a) **Docencia y Aprendizaje** con repercusiones desde el punto de vista curricular, creación de titulaciones conjuntas e inclusión de mega-tendencias clave también en el ámbito del aprendizaje; (b) **Diversidad e inclusión**, que supone la creación de infraestructuras y elementos de apoyo a la gestión de la diversidad e inclusión de grupos con necesidades diversas e infra-atendidas; (c) **Movilidad**, que atañe a todos los aspectos de la organización de la movilidad en todos los grupos de interés; alumnado, PAS, PDI y sociedad; (d) **Investigación** en áreas identificadas como áreas de interés y de potencial desarrollo conjunto para todos los miembros de la alianza, tales como estudios sobre inclusión, ingeniería biomédica, Humanidades aplicadas, Robótica Social, Inteligencia Artificial, etc.; (e) **Emprendimiento y alcance social**, incluyendo aspectos como la formación y la promoción del espíritu emprendedor, la transferencia de conocimiento al entorno y la cooperación público-privada y (f) un grupo de acciones relacionadas con **actividades extra-académicas y de promoción de la cultura**.

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

## 9. Contribución de la actividad de la UJA a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Un elemento cada vez más relevante en la sociedad en general y al que la Universidad de Jaén no puede ser ajena, por su historia, tradición y por la encomienda que se le hace en su propia ley de creación 5/1993 de 1 de julio, es en qué medida contribuye a alcanzar los **objetivos de desarrollo sostenible de la Agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas**. Este compromiso con el desarrollo sostenible ha sido seña de identidad y elemento constante en la visión estratégica de la UJA desde su creación. En esta línea, **el 23 de septiembre de 2009 la Universidad de Jaén se adhirió a los diez principios del Pacto mundial de Naciones Unidas**, y en el II Plan Estratégico de la Universidad de Jaén Horizonte 2020 se define en su misión como una universidad con un **“alto grado de compromiso social”** que entretenga el desarrollo de todas sus funciones y que se mantiene como una constante<sup>37</sup>.

A fin de configurar una primera **visión global comparada de la contribución de la UJA a los ODS que permita avanzar en un diagnóstico integral y una política de desarrollo en este ámbito**, se siguió la estrategia de avanzar la participación, por primera vez, en el [THE Impact Rankings 2020](#). La UJA aportó información sobre **su contribución a 16 de los 17 ODS** (excluyendo el ODS14, vida submarina). En su primera participación, la UJA fue **clasificada como la 51ª universidad de entre las 766 universidades de 85 países** que participaron voluntariamente en la edición de este ranking en 2020. De las **235 universidades europeas** participantes, la UJA se sitúa la número **21**, y es la **segunda de las 32 españolas**, sólo detrás de la Universidad de Málaga.

En la tabla siguiente aparece recogido el rango en el que se sitúa la Universidad de Jaén frente al número de universidades participantes (entre paréntesis aparece recogido el rango que ocupa entre las universidades españolas). La tabla recoge también la puntuación de la UJA, la puntuación máxima, la puntuación que identifica el percentil 75 y la que identifica la mediana en cada uno de los 16 ODS en los que participó la UJA. En azul se resaltan los ODS en los que la UJA se sitúa dentro de las 100 primeras y en rojo en los que, además, se sitúa como primera universidad española.

Tal y como puede observarse en la tabla 9.1, la UJA ocupa la **primera posición entre las universidades españolas** en el objetivo de fomentar el **crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible**, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente (ODS 8), garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna (ODS 7) y en garantizar la disponibilidad de **agua y su gestión sostenible** y saneamiento para todas las personas. Además, se sitúa entre las 100 primeras universidades del mundo en los ODS 4, 5 y 16, relacionados con **educación inclusiva, equitativa y de calidad, la promoción de la igualdad y empoderamiento de la mujer y en la promoción de las sociedades justas**, pacíficas e inclusivas, así como en la **gestión sostenible de los bosques**, lucha contra la desertificación, contra la degradación de las tierras y de la **biodiversidad** (ODS 16).

<sup>37</sup> Sirva de ejemplo reciente el alineamiento con los compromisos adoptados por la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE) para promocionar la contribución universitaria a la Agenda 2030, aprobados en 2018.

	<b>ODS1</b> Fin de la pobreza	<b>ODS2</b> Hambre cero	<b>ODS3</b> Salud y bienestar	<b>ODS4</b> Educación de calidad
<i>Rango UJA</i>	<b>201–300 (10)</b>	<b>101–200 (6)</b>	<b>101–200 (5)</b>	<b>29 (6)</b>
<i>Univ.</i>	372	290	620	676
<i>Punt. UJA</i>	43,9	53,4	69,4	79,4
<i>Punt. max.</i>	88,5	94,9	90,8	95
<i>Percentil 75</i>	60,6	63,8	70,2	60,8
<i>Mediana</i>	46,7	49,8	57,4	45,7

	<b>ODS5</b> Igualdad de género	<b>ODS6</b> Agua limpia y saneamiento	<b>ODS7</b> Energía asequible y no contaminante	<b>ODS8</b> Trabajo decente y crecimiento económico
<i>Rango UJA</i>	<b>41 (3)</b>	<b>21 (1)</b>	<b>13 (1)</b>	<b>=10 (1)</b>
<i>Univ.</i>	547	330	361	479
<i>Punt. UJA</i>	69,6	64,9	78,1	78,4
<i>Punt. max.</i>	83,2	81,4	83,2	83,8
<i>Percentil 75</i>	58,5	54,1	63,3	62,9
<i>Mediana</i>	43,5	43,5	50,7	51,8

	<b>ODS9</b> Industria, innovación e infraestructura	<b>ODS10</b> Reducción de las desigualdades	<b>ODS11</b> Ciudades y comunidades sostenibles	<b>ODS12</b> Producción y consumo responsables
<i>Rango UJA</i>	<b>301–400 (17)</b>	<b>101–200 (9)</b>	<b>101–200 (5)</b>	<b>101–200 (8)</b>
<i>Univ.</i>	494	458	470	360
<i>Punt. UJA</i>	32,3	55,6	66,6	54
<i>Punt. max.</i>	100	91,8	94,8	92,3
<i>Percentil 75</i>	69,3	59,7	68,4	65,9
<i>Mediana</i>	46,2	45,8	53,8	51,2

	<b>ODS13</b> Acción por el clima	<b>ODS15</b> Vida y ecosistemas terrestres	<b>ODS16</b> Paz, justicia e instituciones sólidas	<b>ODS17</b> Alianzas para lograr los objetivos
<i>Rango UJA</i>	<b>101–200 (11)</b>	<b>=60 (2)</b>	<b>=29 (4)</b>	<b>101–200 (12)</b>
<i>Univ.</i>	376	268	453	806
<i>Punt. UJA</i>	42,7	68,3	81,5	76,5
<i>Punt. max.</i>	84,8	95,7	90,6	99,2
<i>Percentil 75</i>	52,3	66,5	71,1	70,2
<i>Mediana</i>	40	46,7	60,4	54,1

*Tabla 9.1. Posición de la UJA en el THE Impact Ranking 2020)*

Así, la apuesta por el compromiso social, la sostenibilidad, y la igualdad ha sido una característica creciente de la UJA y se convierte en uno de sus valores y fortalezas destacables. En el ámbito de la sostenibilidad y compromiso por el desarrollo del planeta ya se presentaba, cuando se analizaba la posición de la UJA en rankings donde destaca particularmente en aquellos

relacionados con este ámbito, como el *Greenmetric*, donde se sitúa en la posición 194 mundial, mejorando 7 posiciones y ocupando el puesto 14 en el SUE, o su posición en el informe 2018 del Grupo de Trabajo sobre Evaluación de la Sostenibilidad Universitaria (GESU) publicado por la CRUE Universidades Españolas, donde se aumentó un 21% su puntuación entre los años 2017 y 2018, situándose por encima del promedio en las mayoría de las áreas de evaluación<sup>38</sup>.

### 9.1. Principales políticas de compromiso social en la UJA

En el ámbito del compromiso social destaca la política de ayudas al estudio en el ámbito de la Universidad de Jaén que se podrían resumir en dos líneas generales:

- Establecimiento de políticas que aseguren que **ninguna persona se vea privada de la formación universitaria por motivos económicos**.
- Fomento de una política que **combina la atracción de talento** a los grados y postgrados de la UJA con la **cooperación internacional al desarrollo** a través de facilitar el acceso a los estudios universitarios a estudiantes brillantes procedentes de países o regiones en vías de desarrollo.

As estos efectos, podemos destacar la amplia variedad de becas propias que van más allá de la financiación obtenida desde la Junta de Andalucía y que suponen, **anualmente casi 4 millones de euros** dedicados a ayudas al estudio de distinto tipo, con una **financiación de fuentes ajenas superior al 80%**. Las principales becas propias de la UJA son las siguientes:

**Ayuda Social Urgente.** Estas ayudas tienen como objetivo contribuir a **paliar las circunstancias económicas que impiden o dificultan la realización de estudios** y está destinada a sufragar el importe total o parcial de los costes directos e indirectos que conlleva la dedicación al estudio estudiantes que, cumpliendo los requisitos económicos exigidos en la convocatoria del curso 2019/20 de las becas del Régimen General del Ministerio de Educación y Formación Profesional, no hayan podido obtenerla por un rendimiento académico insuficiente, que tenga su causa en una circunstancia excepcional debidamente acreditada. El presupuesto asignado para este programa **está entre los 130.000 y 240.000€** dependiendo de las necesidades determinadas anualmente. Específicamente, en el curso presente se han atendido a **155 personas** con un desembolso total de **134.314,40€**.

**Ayudas para deportistas universitarios de alto nivel.** La Universidad de Jaén cuenta con un Programa de apoyo al deportista universitario de alto nivel. En dicho Programa se define la naturaleza de estos deportistas y las medidas de apoyo que la universidad proporcionará tanto para optimizar el rendimiento académico como el rendimiento deportivo de este alumnado. También se establece la concesión de ayudas para el desarrollo de sus estudios universitarios. La inversión anual aproximada en estas ayudas es de **4.200€** que se les proporcionan a **15** estudiantes.

---

<sup>38</sup> [La sostenibilidad ambiental en las Universidades Españolas](#). Informe GESU 2018. CRUE Universidades Españolas.



**Ayudas para la exención del pago de las tasas de los exámenes de acreditación de las competencias lingüísticas** exigidas para la obtención de los títulos de grado propios del Centro de Estudios Avanzados de Lenguas Modernas de la Universidad de Jaén. En el curso 2018-19 el número de **matrículas subvencionadas** fue de **178** con un importe total de **13.330€**.

**Ayudas para transporte adaptado.** Las ayudas concedidas en este programa se distribuyen entre 300€ por cuatrimestre para estudiantes con residencia en la localidad donde se encuentra el Centro de estudios y 800€ por cuatrimestre para aquel estudiantado que reside en una localidad diferente. En el curso 2019-20, el número de personas beneficiarias ha sido de **5** con una asignación total en el primer cuatrimestre de **3.000€**.

**Ayudas a la movilidad nacional e internacional.** Financiación recibida en 2019/2020: **3,2 millones de euros** para programas de movilidad internacional, provenientes fundamentalmente de fondos del Programa Erasmus+ KA103 y KA107 con países del programa y asociados (dentro y fuera de Europa), pero también de fondos que proceden de programas de apoyo a la movilidad de la Junta de Andalucía, Gobierno Central, Diputación y Ayuntamientos de la provincia y apoyo financiero directo por parte de entidades externas (Santander Universidades). **La financiación ha crecido de manera considerable en el período 2016-2020**, pasando de 1,9 millones en 2016/17 a los 3,2 ya mencionados de 2019/2020.

**Ayudas para la incorporación de alumnado iberoamericano de talento a los másteres universitarios.** La Universidad de Jaén financia, en colaboración con la Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado (AUIP), la incorporación a los másteres universitarios de la Universidad de Jaén de estudiantado, profesorado y personal investigador latinoamericano vinculado a instituciones universitarias pertenecientes a la AUIP con el objetivo de fortalecer las relaciones con universidades de un área de colaboración estratégica, la latinoamericana, a partir del establecimiento de **relaciones y sinergias de investigación entre universidades de la AUIP y la UJA**, complementadas con las ayudas de movilidad entre universidades andaluzas y latinoamericanas asociadas a la AUIP y la formación doctoral, estas últimas financiadas desde la propia AUIP. En función de la disponibilidad presupuestaria, estas ayudas han financiado matrícula y gastos parciales de estancia de **entre 18 y 25 alumnos y alumnas**, dependiendo del curso académico. La financiación anual de este programa está en torno a los **50.000€**.

**Ayudas atracción de talento grado y máster.** Las becas de atracción de talento se comenzaron a otorgar en 2016 con la intención de atraer talento internacional en grado y máster. En el curso académico 2019/2020 se han convocado un total de **105 becas** en ambos ciclos, habiéndose recibido más de **1.800 solicitudes** de aproximadamente 50 países. En la actualidad tenemos **110 becarios y becarias** activas en este programa. Las becas de atracción de talento consideran el rendimiento académico de la enseñanza secundaria como vía de acceso y también el rendimiento académico del grado como forma de selección para el máster. Estas becas se articulan también a través de convenios de colaboración con las Agregadurías y Consejerías de Educación de varias embajadas, en concreto con las Embajadas de España en Rusia, Túnez, Marruecos, Brasil y Polonia. Las becas están dotadas con una asignación económica de **2.200 euros por año para estudios de grado y de 3.000 euros para master**. Además, estas becas



se complementan con las Ayudas Adicionales que desde 2019 otorga Santander Universidades a los 40 mejores estudiantes del Programa de Atracción de Talento.

#### Ayudas de la UJA para cursar máster y doctorado en colaboración con la Fundación Carolina.

La Universidad de Jaén financia tres becas de máster para **la especialización profesional** en España y una beca para la formación doctoral en España en colaboración con la Fundación Carolina. Las personas beneficiarias deben ser nacionales de algún país de la Comunidad Iberoamericana de Naciones, excepto España y Portugal. Según el convenio firmado entre la Universidad de Jaén y la Fundación Carolina, la Universidad de Jaén se compromete a cubrir los gastos de matrícula, alojamiento y manutención de los/as becarios/as (6.000 euros/becario o becaria) durante el período de duración del programa del **máster**, haciéndose cargo la Fundación Carolina de traslados y seguros médicos. En cuanto a **doctorado**, el estudiante recibe 1.200€ mensuales financiados a partes iguales por la Universidad de Jaén, la Fundación Carolina y la Universidad de origen por un periodo total de 9 meses distribuidos en periodos anuales durante el desarrollo de la tesis doctoral en un programa de doctorado de la Universidad de Jaén. La financiación anual de estos programas está en torno a los **25.000€**.

**Fondo de becas de enseñanzas propias.** Se trata de un fondo de becas regulado por la Normativa de Enseñanzas Propias de Formación Permanente (artículo 26). Se nutre de la retención del 10% a todos los ingresos por matrícula de actividades de enseñanzas propias y se destina a financiar las becas de ayuda al estudio que se convocan de forma regular. El alcance del programa de becas financiado con este fondo son todas las actividades de formación permanente que tienen una tasa de matrícula y tiene una asignación anual de aproximadamente **125.000€**.

Es interesante mencionar aquí, dentro de las fortalezas de la UJA en este ámbito, su preocupación por la formación integral del alumnado dentro del programa de **Formación Complementaria FoCo Generación UJA**, tanto en su vertiente transversal, como en la orientada a determinadas titulaciones o centros. En este ámbito destaca particularmente la formación en empleabilidad y emprendimiento, tanto con programas específicos, como en el programa en competencias transversales académico-profesionales que incorpora **15 cursos** orientados a desarrollar las **competencias transversales (Soft skills)** que aparecen recogidas en distintos estudios como habilidades fundamentales para la empleabilidad. Atiende anualmente a **más de 2.000** alumnos y alumnas con un presupuesto de en torno a **80.000€**.

En este ámbito ha de destacarse también el programa de **cooperación internacional al desarrollo**, tanto en el ámbito de la educación y sensibilización en la cooperación al desarrollo (véase, por ejemplo, el programa de formación y prácticas universitarias en proyectos de cooperación del desarrollo que alcanzó en el curso 19/20 su octava edición), como en el despliegue de proyectos de cooperación internacional al desarrollo tanto con financiación propia como con financiación de la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional al Desarrollo y de la Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo; o los programas de iniciación y **promoción del voluntariado** universitario.

Finalmente, merecen destacarse las **políticas activas de fomento de la igualdad de género**. La Universidad de Jaén cuenta con **Planes Directores de igualdad efectiva entre mujeres y hombres desde el año 2011** fruto de un análisis diagnóstico de la situación de equilibrio de género en los ámbitos de actividad de la UJA presentado en 2009. Por lo tanto, la UJA lleva casi una década incorporando en sus estrategias **acciones específicas para potenciar la igualdad de género**, lo que explica que en su reciente participación en el [THE Impact Rankings 2020](#), que se mencionaba más arriba, aparezca recogida en el **puesto 41 mundial** en su contribución al ODS 5 (Igualdad de Género), siendo la **tercera de las universidades españolas** participantes.

En resumen, el análisis global de las políticas de compromiso social de la UJA en su contribución a la consecución de los objetivos de desarrollo sostenible de la Agenda 2030 de la ONU indica que este compromiso es una de sus fortalezas y que, **con un análisis sistemático y una dirección estratégica integral puede convertirse en una de las señas de identidad de la UJA** que, además del beneficio directo que proporciona al territorio y a su ámbito de intervención, reciba como retorno el reconocimiento y prestigio que le permitan posicionarse y alcanzar relevancia internacional en este ámbito, un aspecto cada vez más valorado por el estudiantado y la sociedad.

## 9.2. Conclusiones

Si bien el compromiso de la UJA con los ODS se encuentra inserto en la estrategia de la universidad desde el inicio, y el posicionamiento en el ranking THE indica que este compromiso está produciendo resultados efectivos, **la política de compromiso efectivo con los ODS no está exenta de debilidades** y, en consecuencia, de riesgos que podrían comprometer su evolución a futuro. En este sentido, es necesario velar porque el compromiso de la UJA con los ODS se convierta en algo asumido internamente por ser aplicado a la gestión y gobierno de la universidad. Los ODS han de integrarse en la formación y el aprendizaje dentro de toda la oferta de enseñanzas de la UJA. Asimismo, habría que desarrollar y fomentar enfoques de investigación y transferencia que den respuesta a los retos que representan los ODS y la Agenda 2030 para la UJA. La necesidad de esta política integral deviene en la inevitabilidad de la preparación de un **Plan director de gestión integrada de responsabilidad social universitaria y de desarrollo de objetivos de sostenibilidad** que facilite la integración de los ODS en la gestión y gobierno interno, en la generación de conocimiento y su transferencia, y el desarrollo de políticas activas para movilizar proyectos colaborativos en el ámbito de ODS. En esta línea, el contexto interno y externo proclives a la importancia social de considerar los objetivos de desarrollo sostenible se constituye en una oportunidad que permitirá mantener el **modelo de universidad responsable** como uno de los elementos singulares de caracterización de la UJA.

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

## 10. La transformación digital como cambio de cultura ineludible

Un elemento imprescindible para el desarrollo de cualquier institución moderna es la **digitalización de su manera de funcionamiento** como única manera de adaptarse a las necesidades, expectativas y requerimientos del usuario actual, y de lograr los resultados asociados al funcionamiento de la universidad con eficiencia. En esta transformación digital, la tecnología es un elemento clave, pero no es el elemento objetivo. La transformación digital supone la **integración de las tecnologías en todas las áreas de una organización para cambiar su forma de funcionamiento**. De este modo, las tecnologías sólo serían el medio que permite alcanzar el **cambio cultural** necesario para conseguir una universidad moderna, innovadora y sostenible, poniendo el foco en la mejora de la experiencia de usuario, un aspecto esencial que entretenga todos los elementos que se han discutido en las secciones previas.

La necesidad de una transformación digital rápida en la UJA se asienta en dos elementos fundamentales: unas exigencias y expectativas de usuarios internos y externos cada vez mayores, en las que **la digitalización no se considera un valor añadido, sino un elemento que se da por descontado**, y los avances rápidos en el entorno competidor que multiplican el riesgo de situarnos en desventaja a la hora de lograr nuestros principales objetivos.

En este marco, el Plan director de transformación digital de la Universidad de Jaén ha de estructurarse en torno a cinco ejes fundamentales (personalización, eficiencia, infraestructuras, información y sociedad) dando además respuesta a las exigencias normativas de la **administración electrónica**, el **esquema nacional de interoperabilidad (ENI)** y el **esquema nacional de seguridad (ENS)**.

### Personalización

El objetivo general de este eje será una **mejora en la experiencia de usuario**, con tres sub-objetivos clave: el **acceso 24/7** desde cualquier lugar y mediante cualquier dispositivo, la **capacitación y certificación** de competencias digitales, y la **fidelización** o captación y mantenimiento de una relación estrecha y estable con nuestros usuarios y usuarias. En esta línea se ha de avanzar en la adaptación de los servicios para su utilización en dispositivos móviles, utilizar mecanismos únicos de identificación, desarrollo de sistemas virtuales de atención personalizada, etc.

### Eficiencia

El objetivo general de este eje será la **mejora en los procesos y servicios universitarios** con la vista puesta en la **simplificación y automatización** de procesos y trámites administrativos digitalizados, avanzar a una **universidad sin papel**, y fomentar el **autoservicio en la gestión**, esto es, la tramitación de servicios sin intermediarios fomentando la inmediatez y la atención 24/7.

### Infraestructura

Como señalábamos en otras secciones del documento, la transformación digital es una necesidad inexcusable para dar cobertura con garantías a las principales misiones y funciones



de la universidad. En esa línea objetivo general de este eje será el **avance hacia un verdadero Smart Campus** incorporando elementos de **inmótica** que permitan la mejora en la gestión de recursos mediante redes de sensores, el desarrollo del Centro de recursos para el aprendizaje y la investigación (**CRAI**), y el desarrollo de elementos de gestión que favorezcan una **movilidad sostenible**, junto con otros elementos de control y gestión de recursos energéticos que permitan el avance hacia la consecución de los **objetivos de desarrollo sostenible** de la Agenda 2030.

### Información

En distintas secciones se ha señalado la importancia del **gobierno del dato** que, para conseguirse, necesita de un sistema de gestión de la información en el que los datos reflejen la realidad, sean fiables, transparentes y se aprovechen para la toma de decisiones informadas. La integración de todos los servicios y unidades en el **sistema de información institucional** de la UJA (SIUJA) es un objetivo estratégico prioritario pues está en la base de la generación de cuadros de indicadores fiables que faciliten el seguimiento de cada plan operativo y cada plan director, y que alimenten el **cuadro de mando institucional** que permita el seguimiento continuo del plan estratégico.

### Sociedad

El último objetivo general de la transformación digital será **facilitar la relación con nuestro entorno** a través de una evaluación comparada de nuestra actividad, de alianzas con otras instituciones y universidades, que permitan aumentar la visibilidad de nuestra actividad en la sociedad y el fomento de las actividades culturales y deportivas.

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

## 11. Grandes retos a los que se enfrenta la UJA

La Universidad de Jaén comparte con el SUE un buen número de los retos que tiene que afrontar la universidad española al completo, como es el caso de la transformación digital, el cambio en las características del alumnado, los cambios en la oferta formativa, la transformación docente y de todos los ámbitos de gestión instada por la covid19, etc. Además de estos retos globales, la UJA necesita afrontar una serie de retos específicos que devienen de características idiosincráticas como, el hecho de ser una universidad de corte generalista e imbricada en el territorio que creció de manera exponencial en el momento de su creación en 1993, con la incorporación de una parte importante de su personal en un periodo de 10 años, la evolución demográfica específica de la provincia de Jaén, la idiosincrasia en la configuración de su plantilla, y el tejido económico y empresarial del territorio en el que se inserta compuesto, mayoritariamente por PYME y microempresas.

Tomando en cuenta todos estos condicionantes, se plantean **diez grandes retos** a los que se enfrenta la Universidad de Jaén en los próximos años. Estos retos se han evaluado por parte del equipo de gobierno amplio de la UJA y han sido validados por el Comité director del Plan estratégico. En este proceso de evaluación y validación se ha puesto de manifiesto que **los retos están en gran parte interrelacionados y que su importancia relativa es relativamente homogénea** por lo que **la conformación del PEUJA3-25 debe garantizar que los retos se afronten en paralelo y de manera coordinada** para garantizar la sostenibilidad de la UJA a medio plazo con el nivel de impacto y repercusión en el territorio que tiene en el momento de la realización de este análisis. Los principales retos a los que se enfrenta la UJA son los siguientes:

1. Adaptar la oferta de titulaciones y las competencias entrenadas a las demandas sociales y a las necesidades cambiantes del entorno socioeconómico y de las organizaciones empleadoras con el objetivo de mejorar la empleabilidad y la formación integral de graduados y graduadas como profesionales y ciudadanos responsables, anticipando el relevo generacional para la implementación planificada de nuevas titulaciones que permitan una renovación de la oferta más adecuada a las necesidades actuales y futuras de los egresados y egresadas y de la sociedad.
2. Adaptar las formas de docencia y el ecosistema de aprendizaje al estudiantado nativo digital, afrontando una transformación desde la docencia hacia el aprendizaje, con el desarrollo de espacios físicos y digitales que permitan mejorar la eficiencia docente y singularicen a la UJA como una universidad referente en el ámbito de la innovación docente, con un modelo académico y de aprendizaje característico que contribuya a la percepción y fomento de la marca de la universidad y permita impulsar su reconocimiento y prestigio manteniendo y mejorando su posicionamiento en los rankings.
3. Generar un salto cualitativo que, sin perder el foco en la calidad docente, intensifique el perfil investigador de la universidad a partir de un mejor aprovechamiento del potencial investigador de todas nuestras áreas de conocimiento.



4. Avanzar hacia una universidad digital que facilite e impulse el desarrollo de las misiones y de la actividad universitaria, favoreciendo la implicación del personal (PDI y PAS) en el proceso de cambio, facilitando su actualización mediante la formación, la experiencia internacional y reconociendo su implicación en esta transformación.
5. Acometer medidas que permitan anticipar la evolución futura del alumnado de nuevo ingreso en grado, reorientando el balance entre las misiones universitarias garantizando una universidad sostenible y de éxito.
6. Multiplicar la captación de recursos externos en los ámbitos de investigación y transferencia que nos permitan fortalecer el desarrollo de la investigación de calidad y el aprovechamiento de estos resultados por el entorno, desplegando su papel tractor en el desarrollo del territorio.
7. Avanzar la planificación del relevo generacional del personal de administración y servicios y del personal docente e investigador que permita asegurar los niveles de docencia, investigación y gestión de calidad suficiente que garanticen el mantenimiento del peso relativo en el sistema universitario y permitan a la UJA desempeñar su papel de liderazgo en el desarrollo socioeconómico provincial.
8. Avanzar en la internacionalización transversal (convertir en internacional la experiencia docente, investigadora y de extensión académica) haciendo realidad la integración en una red de universidades europeas que permita al estudiantado fortalecer la adquisición de competencias transversales, de visión internacional, que favorezcan su potencial de empleabilidad y emprendimiento (proyecto Neolaia) y sean parte de la identidad académica de la UJA.
9. Disponer de una financiación estable y suficiente, basada en un análisis de costes y resultados que nos permita acometer las estrategias de calidad y sostenibilidad.
10. Desarrollar 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 de la Agenda 2030 a través del desarrollo de sus misiones y funciones.

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



## 12. Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (Análisis DAFO)

### 12.1. Debilidades

- **Falta de conocimiento del personal** de la Universidad de Jaén en los objetivos estratégicos y operativos de la UJA como consecuencia de un método de despliegue, comunicación y alineamiento poco efectivo que lleva a que los objetivos del Plan estratégico no se integren a medio y largo plazo en el trabajo diario.
- Tendencia a la **entropía y falta de mecanismos de coordinación estructurados** que permitan el trabajo coordinado en todos los niveles de gobierno de la institución.
- **Resistencia al cambio y reactividad.** La resistencia al cambio, fenómeno inherente al ser humano, aumenta con la edad, por lo que, teniendo en cuenta pirámide de edad de la plantilla, es de esperar que la resistencia al cambio sea alta y la capacidad de adaptación moderada con respecto a pirámides de edad más homogéneas. Esta resistencia al cambio se acompaña de una a la respuesta reactiva que dificulta la implementación de políticas innovadoras en los distintos aspectos de la gestión de la actividad universitaria, que, atendiendo a las particulares amenazas y debilidades de la UJA, resulta potencialmente muy peligrosa.
- **Potencial limitado para captar alumnado de grado de fuera de la provincia.** La implementación de nuevos grados, salvo excepciones muy concretas, como el Grado en medicina, u otros que tuvieran un valor añadido y singular por su internacionalización o por su gran demanda y escasa oferta en el sistema, no es de esperar que suponga una captación importante de estudiantes, aún cuando los grados sean únicos en el sistema andaluz (ejemplos: Ingeniería Geomática y Topográfica, Estadística y Empresa, y con un nivel de competencia mayor, Ingeniería de minas / Ingeniería de recursos energéticos que siendo únicos o casi únicos en el sistema de universidades públicas andaluzas, presentan dificultades a la hora de cubrir la oferta). Relacionado con este potencial se sitúa el “efecto ciudad” derivado de la debilidad del entramado social, económico y cultural que dificulta una mayor capacidad de atracción de nuestros campus.
- Descenso continuado en la **demanda y matriculación en las titulaciones del área de Ciencias Sociales y Jurídicas** (suponen un 32% de la oferta), y escasa demanda en la mayor parte de las titulaciones de **ingeniería** (suponen un 35% de la oferta).
- Potencial limitado para la **implementación de grados y postgrados originales** al tener dificultades para la incorporación de nuevo personal que permita afrontarlos y la inercia “natural” para mantener la oferta formativa derivada de barreras y trabas relacionadas con intereses personales y el tipo de especialización del profesorado.
- Una parte importante del estudiantado captado de fuera de la provincia a nivel de grado (en torno al 20% del total) proviene del **rebose de universidades del entorno** en las que la

demanda supera la oferta (e.g., Informática, Psicología, etc.), quedando esta captación a expensas de la política de titulaciones de esas universidades.

- **Reducida oferta de grado y postgrado en otro idioma.**
- Organización docente basada en criterios heredados, con una **distribución de grupos de teoría y práctica y factor de experimentalidad** que responden más a facilitar el cómputo del profesorado financiable por parte de la institución y a un modelo incrementalista de plantilla por parte de áreas y departamentos que a un modelo docente **en el que la organización en grupo grande y grupo pequeño responda al tipo de actividades** que se realizan en los distintos grupos, optimizando la presencialidad y el consumo de recursos.
- **Estructura física de la mayor parte de las aulas que favorece la enseñanza tradicional** (clases magistrales) y dificulta el trabajo colaborativo y la adaptación a un modelo de docencia innovador.
- **Edad media de la plantilla de la universidad elevada.** El 79,5% de la plantilla de PDI y el 74% de la del PAS tiene 45 años o más. El 55,7% de la plantilla de PDI y el 51,5% tiene 50 años o más. *Sólo el 3,8% de la plantilla del PDI y el 5,5% de la del PAS tiene 35 años o menos* [8,8% y 13,7%, respectivamente, si tomamos como referencia los 40 años o menos], indicando la necesidad urgente de planificar procesos de renovación y rejuvenecimiento de la plantilla.
- **La política de personal responde más a criterios de desarrollo profesional individual que a necesidades institucionales.** En ese sentido, es necesario establecer un mapa de necesidades a futuro y una estrategia general en la política de personal, tanto del PDI como del PAS, orientándose a puestos polivalentes y de alta capacitación que permitan afrontar los nuevos retos que, en la estructura actual, resultan imposibles de incorporar.
- **Política de formación del PAS y del PDI poco estructurada y voluntaria**, con lo que el afrontamiento de nuevos retos se asienta en la voluntariedad del personal que, además, no se percibe como adecuadamente recompensada en comparación con las ventajas individuales de mantenerse en la zona de confort.
- En el ámbito del PAS y relacionado con las políticas de personal y formación, **se detecta la necesidad de una mejora en el nivel de profesionalización y especialización del personal técnico** que permita afrontar los nuevos retos, añadiéndole un sistema de cobertura de puestos que conlleva una importante rotación y temporalidad, además de no tener una relación directa con las competencias necesarias para su desarrollo. Asimismo, esta **rigidez** en el sistema de dotación de los puestos y en los sistemas de promoción tienen asociada una falta de motivación del PAS por no contar con elementos incentivos de su trabajo (promoción horizontal).



- Necesidad de establecer **relaciones claras entre servicio y flujo de trabajo que permitan una orientación clara a la persona usuaria** y detectar operaciones que no añaden valor y que, por lo tanto, puedan ser eliminadas.
- **Escasa incorporación de profesionales del entorno socioeconómico a la actividad docente e investigadora** de la UJA (el porcentaje de profesorado asociado en la UJA, 4,97%, es el más bajo del SUE) debilitando el contacto del alumnado y el profesorado de plantilla con las necesidades y experiencia del entorno social y económico de la institución.
- **Procedimientos y normativas para la contratación del personal docente e investigador** que dificulta la captación de talento.
- **Alto porcentaje de profesorado sustituto interino (entre el 13% y 15%)**, una forma de contratación que no responde al desarrollo estructurado de la carrera profesional del PDI o de la captación de talento investigador o profesional para la formación del estudiantado.
- Una distribución de **la plantilla funcional desequilibrada desde la perspectiva de género en las categorías más altas**, con un mayor porcentaje de hombres que de mujeres, tanto en el PAS como en el PDI.
- **Necesidad de un sistema de información institucional**. El sistema de información institucional (SIUJA), que actualmente incorpora gran parte de los indicadores académicos, pero adolece de todos los demás, impide contar de manera actualizada, rigurosa, rápida y fiable con indicadores válidos de toda la actividad universitaria, llevando a que se multiplique la carga de trabajo administrativo de PAS y PDI y se enlentezca la toma de decisiones estratégicas basadas en el análisis de los datos.
- Ausencia de una sistemática que permita incorporar **los objetivos de desarrollo sostenible de la agenda 2030** a la docencia de grado y postgrado y a la actividad investigadora, así como a los sistemas de información transaccionales que alimentan el sistema de información institucional.
- **Excesiva burocratización y rigidez** que afecta a los procesos de atracción e incorporación de talento internacional (alumnado y PDI) y que favorece la resistencia a la captación de talento externo que se manifiesta en las áreas de conocimiento en las que se favorece la toma de decisiones a partir de intereses restringidos y a corto plazo, que no tienen en cuenta ni coinciden con los intereses globales y a largo plazo de la institución.
- **Captación limitada de recursos de investigación**. Insuficiente participación en convocatorias externas competitivas de proyectos de investigación a nivel nacional y europeo. Dificultad en hacer que parte del profesorado salga de su zona de confort y tenga un papel más activo en la participación en las convocatorias del Plan Estatal de I+D+i y de H2020. Asimismo, se observa que los incrementos en la tasa de participación no aumentan sustancialmente la financiación al acompañarse de una reducción en la tasa de éxito en las convocatorias, manteniendo una captación de proyectos y fondos en torno a 7 décimas por

debajo del peso de la UJA en el SUPA y dejando en evidencia la **necesidad de fortalecer nuestro sistema de gestión y apoyo a la investigación que permita analizar** las razones de esta baja tasa de éxito y atajarlas.

- **Pérdida de potencial investigador en beneficio de otras universidades** competidoras del sistema, potencialmente debida a la necesidad de una mejora del ecosistema investigador que permita integrar a investigadores e investigadoras que actualmente necesitan mantenerse en grupos de investigación externos para impulsar su desarrollo profesional.
- **Desarrollo del potencial para la transferencia del conocimiento limitado.** No existe un análisis que vincule las capacidades de transferencia de los grupos de investigación con las necesidades del tejido socioeconómico (con objeto de realizar a continuación una labor comercial para captar más contratos).
- **Escasa orientación hacia la realización de proyectos de I+D+i colaborativa,** existiendo solo iniciativas aisladas y sin continuidad en el tiempo.
- **Escasa inclinación cultural hacia el emprendimiento,** entendido en su sentido más amplio, como una implicación en el desarrollo e impulso de ideas innovadoras, tanto de manera independiente como dentro de la propia organización.

## 12.2. Amenazas

- La necesaria renovación y rejuvenecimiento de la plantilla se ve amenazada porque **la pérdida estimada de nuevo ingreso en grado coincide porcentualmente con la jubilación esperada del personal.** Técnicamente, los órganos financiadores podrían instar a una reducción del tamaño de la UJA en un 35% en 15 años sin necesidad de despedir personal. La realidad de esta amenaza se sostiene en informes preliminares que se manejan en la consejería con competencias en universidades y que indican, por ejemplo, en la sección de recomendaciones: *“El factor demográfico. Tomar en cuenta la evolución demográfica para diseñar procesos de ajuste suaves. A pesar de que la proporción de jóvenes que prosigue estudios universitarios sigue creciendo, esa dinámica no compensa la caída de población joven derivada de las bajas tasas de natalidad. Ello debería facilitar los procesos de contracción que puedan ser necesarios. De forma complementaria, la elevada edad media del profesorado funcionario puede permitir gestionar los reemplazamientos de forma asimétrica de modo que se produzca un ajuste no traumático en el profesorado”*<sup>39</sup>. La repercusión económica y social de la reducción de un 35% en el tamaño, presupuesto y gasto de la UJA trasciende a la propia universidad, convirtiéndose en una amenaza para la provincia de Jaén.

<sup>39</sup> Antonio Villar (2019). Estudio sobre el mapa de titulaciones de las universidades andaluzas y su adaptación al entorno socioeconómico realizado por Antonio Villar (2019) para la Consejería de Economía, Conocimiento, Empresas y Universidad de la Junta de Andalucía (pp. 185). Informe preliminar. Resaltado en verde propio.



- Evolución **demográfica desfavorable** en la provincia y comparativamente más acusada que en el resto de las provincias andaluzas (caída diferencialmente más alta en el número de nacimientos entre 2007 y 2017).
- Un **entorno socioeconómico debilitado** a consecuencia de la mayor dependencia del sector primario y de la reducción del peso del sector industrial en los últimos años.
- **Valoración preferente** en la carrera profesional del PDI **de méritos individuales de investigación que pueden alcanzarse sin contribuir a los objetivos institucionales**, llevando a una menor preocupación por funciones docentes y a una falta de implicación en el desarrollo de proyectos y cambios estratégicos para la institución.
- **Reducida propensión de la juventud a estudiar titulaciones de ingeniería** con un alto impacto en la UJA, en la que el 35% de la oferta se produce en esta rama.
- **Falta de una política de titulaciones** clara de la Junta de Andalucía y existencia de una política de **financiación** orientada al **crecimiento de las universidades grandes** del sistema y a la **involución de las universidades periféricas** y de creación más reciente sin tener en cuenta el papel de estas universidades en la vertebración del territorio, permitiendo la **duplicidad de titulaciones** entre universidades competidoras del SUPA.
- Aumento de la **competencia de escuelas de negocio y universidades privadas** que se implantan o se implantarán en Andalucía para ofertar titulaciones a demanda del contexto socioeconómico y, en muchos casos, contando con el propio profesorado de la UJA.
- Excesiva **dependencia financiera de la Junta de Andalucía** en un contexto de disminución de ingresos propios por tasas y precios públicos.
- Limitaciones legales como la **cota de gasto** y la **cota de personal** que dificultan, o directamente limitan, la implementación de medidas que tomen en cuenta estrategias a medio y a largo plazo, forzando el afrontamiento cortoplacista sin visión de futuro.

### 12.3. Fortalezas

- Una parte sustancial del **personal está fuertemente comprometido con la institución**. Una parte importante del PDI y del PAS de la UJA demuestra un alto compromiso institucional, y una buena respuesta al liderazgo transformacional, demostrando un orgullo de pertenencia fácilmente impulsable.
- **Alto porcentaje de profesorado estable**, lo que permite aprovechar su potencial docente e investigador con una visión a largo plazo.



- Buen posicionamiento a nivel mundial en distintos rankings, particularmente, en el ámbito de la **contribución a los ODS**, en las ciencias de la **computación**, ciencias agrícolas e ingeniería de la **energía** y medio ambiente.
- La capacidad de **atracción en el ámbito del postgrado** es muy importante (cerca del 50% del alumnado de máster oficial cursó el grado fuera de la UJA); esta capacidad incluye los postgrados propios con una fuerte proyección en Iberoamérica (entre 200 y 300 estudiantes anuales en los ámbitos de ingeniería y ciencias sociales y jurídicas), que podrían conformarse como postgrados oficiales de manera relativamente sencilla a medio plazo.
- Fuerte y creciente **vocación de internacionalización**, con un número de estudiantes extranjeros que roza los 1.800 anuales, con un 13-14% del alumnado de máster procedente de otros países y con una capacidad para captar fondos europeos en programas de movilidad muy destacada comparativamente respecto a muchas universidades del sistema universitario español.
- El **tamaño de la UJA y la estructuración en campus** permiten una mayor adaptabilidad a los cambios que otras universidades más grandes y de estructura más compleja.
- Una política de **optimización del uso del espacio y de las infraestructuras** que permite mantener aulas y laboratorios con un equipamiento homogéneo y de alta calidad en los distintos espacios.
- La **cercanía, hospitalidad y atención personalizada al alumnado** suponen un marchamo diferenciador con respecto a otras universidades que puede facilitar la captación de alumnado de grado y postgrado.
- **Sistemas de gestión estandarizados** y una cultura de gestión que toma referentes externos de evaluación y certificación con una orientación al usuario y a la calidad del servicio (Sistema de garantía de calidad de los servicios y unidades certificado con norma ISO 9001-2015, y sistema de gestión institucional acreditado con el Modelo EFQM en el nivel +500).
- Una **situación financiera saneada**, con unos remanentes no afectados superiores a los 40 millones de euros que permitiría negociar con el gobierno andaluz el uso de fondos propios para desarrollar políticas estratégicas.
- La **imbricación de la UJA con su entorno** y la amenaza que supone una reducción de su tamaño para las ciudades de Jaén y Linares y, en definitiva, para toda la provincia, permite fácilmente alinear un respaldo político y social que permita negociar transformaciones viables con el gobierno autonómico.
- Una **buena posición en rankings internacionales**, manteniéndonos consistentemente entre las mil primeras universidades del mundo (rango 701-800 en Shanghái y THE) lo que favorece el prestigio internacional y la capacidad para establecer alianzas estratégicas.



## 12.4. Oportunidades

- Una política de títulos adecuada y desarrollada con anticipación al descenso en el nuevo ingreso en grado posibilitará un aumento del potencial para **desarrollar la oferta de formación de postgrado que complemente la formación de grado en aquellas áreas** en las que ahora mismo no se están atendiendo suficientemente las necesidades de sus propios egresados y egresadas y que, realizada con estándares de calidad y visión estratégica, permitirá 1) mantener el peso en el sistema y 2) facilitar el impulso de la investigación en esas áreas al enlazar la formación de máster con la formación de doctorado.
- La combinación de una **virtualización parcial de las enseñanzas con un modelo de formación presencial que de verdadero valor añadido** permitirá mejorar la competencia con universidades privadas y otros centros no universitarios que se focalizan en una formación enteramente virtual. Esto puede ser una gran oportunidad tanto para la captación de alumnado como para el fomento del prestigio internacional de la UJA.
- **Aprovechar la movilidad entrante** procedente de África, América Latina y Asia para captar estudiantes de talento para realizar máster y doctorado con programas de promoción específicos para ese estudiantado.
- Elevado número de estudiantes internacionales a partir del efecto tractor que han generado los **programas de atracción de talento internacional** a los que se le podría aproximar a la investigación y a los programas de doctorado de la UJA.
- La **demanda incremental de formación permanente** abre la oportunidad de incorporar a la oferta de enseñanzas una oferta de formación a lo largo de toda la vida estructurada e institucionalmente promovida que se convierta en una fuente adicional de ingresos para la universidad y, en definitiva, una fuente de autofinanciación de políticas propias.
- El surgimiento de **nuevas ocupaciones** relacionadas con la digitalización de la sociedad.
- El entorno de la UJA, con su estructuración en campus, **facilita la investigación multidisciplinar**. Ello supone un valor añadido en las solicitudes de proyectos de investigación donde cada vez más se valora el carácter multidisciplinar y transversal de los equipos. El entorno de la UJA permite, así, favorecer la creación de grupos grandes y multidisciplinarios, facilitando las oportunidades de captación de recursos externos y mejorando los resultados en investigación.
- Potencial para incrementar los resultados de investigación **aprovechando la capacidad productiva que en la actualidad no participa en proyectos** de investigación o transferencia.

- Potencial para **mejorar los resultados de formación permanente aprovechando la capacidad docente** que en la actualidad no está utilizada en formación oficial.
- Existencia de **estructuras organizativas propicias para estimular la transferencia de conocimiento** con el tejido socioeconómico (Fundación Universidad de Jaén-Empresa, Delegado del Rector para la FUE y relaciones con Centros de Innovación, Centros de Estudios Avanzados/Institutos de Investigación, Cátedras Empresa).
- Aprovechar la **red alumni** para dar a conocer las capacidades de transferencia de la Universidad de Jaén y para ofrecer al estudiantado una orientación más personalizada que le permita mejorar su inserción laboral.
- Mayor **propensión de los egresados y egresadas universitarias al emprendimiento** motivada por las escasas oportunidades que ofrecerá el mercado laboral en los próximos años debido a la situación económica y que puede fomentarse aprovechando la experiencia acumulada de las empresas basadas en el conocimiento (EBC) y Spin-off generadas en la UJA.
- La capacidad demostrada para liderar alianzas internacionales para la configuración de la propuesta de **universidades europeas** puede permitir avanzar en la puesta en marcha de programas de grado, postgrado y formación complementaria que aporten un valor de singularización e internacionalización del currículum del estudiante que permita captar nuevo alumnado. Independientemente del momento en el que se consiga la financiación europea para el proyecto, el contar con la alianza permite establecer políticas integrales de formación que supongan un valor añadido para la captación y mantenimiento de alumnado de calidad (e.g., cursos cero, grados abiertos, o políticas de formación complementaria en competencias transversales académico profesionales).
- El posicionamiento destacado en la contribución a los ODS de la UJA permite contar con un punto de partida aventajado en la **incorporación a las titulaciones de grado, postgrado y formación permanente y a la investigación, de contenidos y objetivos relacionados con los ODS** alineados con la preocupación de la juventud y la sociedad actual, poniendo en valor el trabajo que se realiza en este ámbito.
- El contar con un monto importante de **remanentes no afectados**<sup>40</sup> permitiría, tras la apropiada negociación política, derivarlos a **fortalecer el atractivo de la UJA para el**

---

<sup>40</sup> Aunque se asume que la utilización de remanentes no afectados para atender gastos de personal (capítulo 1 y en menor medida el capítulo 6), descapitaliza a la organización (en tanto que se usa ahorro para gastos corrientes) y teóricamente la pone en riesgo de no poder afrontar a futuro los gastos corrientes de la institución, teniendo en cuenta la evolución de la plantilla, esta visión no se aplica a la UJA en el medio plazo. La utilización de una parte controlada, planificada y estructurada de los remanentes no afectados para la incorporación de personal investigador de alto rendimiento y personal investigador joven de alto potencial en las áreas más envejecidas, independientemente de sus necesidades docentes actuales, permitiría adelantar el relevo generacional, incrementar el potencial investigador, de captación de ingresos externos, de formación de postgrado de alta calidad con un consumo coyuntural de remanentes no afectados que quedaría enjuagado de manera rápida con la jubilación de la plantilla en la década de 2030. Contar con esa política de renovación del personal será crítico a partir de 2025 y probablemente ineficaz si no se han iniciado las acciones correspondientes antes del año 2030. En cualquier caso, esta posibilidad viene condicionada por la cota de personal y por la política de la Junta de Andalucía que rara vez resulta favorable para una planificación



**alumnado de nuevo ingreso y para la incorporación y mantenimiento de profesorado con alto potencial investigador** (mejores instalaciones, aumento de infraestructuras, oportunidades de investigación, deporte, etc.). Esta renovación podría acompañarse con la implementación de nuevos grados y másteres singulares en una planificación integral de la política de renovación del personal y de adaptación de la oferta de titulaciones a las necesidades de la sociedad.

- **Campus Científico-Tecnológico** con disponibilidad de espacios para la localización de empresas.
- Tejido empresarial con un **alto potencial de mejora (y necesidad) en la incorporación de la I+D+i** a sus procesos productivos.
- La **evolución natural de la plantilla**, con una jubilación del 50% de la misma en la década de los 30, mediante una **planificación de la oferta de titulaciones a medio plazo**, permitiría **renovar esta oferta** mediante la contratación anticipada del personal adecuado a las nuevas necesidades y nuevas titulaciones<sup>41</sup>.
- El **equilibrio de género en las categorías de entrada en la universidad**, tanto en el PAS como en el PDI permitirá, con las políticas adecuadas, alcanzar la igualdad efectiva entre mujeres y hombres en una década.
- La **alta valoración de la UJA por la sociedad y todas las instituciones jiennenses** lo que facilita las sinergias y colaboraciones en propuestas formativas, investigadoras y de transferencia, así como desarrollar un liderazgo transformacional en el entorno.

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

---

estratégica en las universidades periféricas, como la Universidad de Jaén, y que en los desarrollos recientes llevan a anticipar una pérdida patrimonial importante de remanentes no afectados que tiene riesgo de incrementarse en el futuro.

<sup>41</sup> Téngase en cuenta que cada jubilación permite aproximadamente la incorporación de dos efectivos por el coste equivalente en la masa salarial, lo que, con la política adecuada, permite anticipar parte de las jubilaciones futuras destinando una parte de las nuevas incorporaciones al desarrollo de nuevas titulaciones innovadoras.



## Sección 2ª

# III Plan estratégico de la Universidad de Jaén (2021-2025)

### 13. Presentación del PEUJA3-25

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*

Esta propuesta 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 **Accreditación 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.

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



## 14. 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 14.1. Calendario de reuniones de presentación del borrador del PEUJA3-25 en la fase de validación*

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

## 15. 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. La estructura básica de los planes directores aparece recogida en el Anexo II. 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.

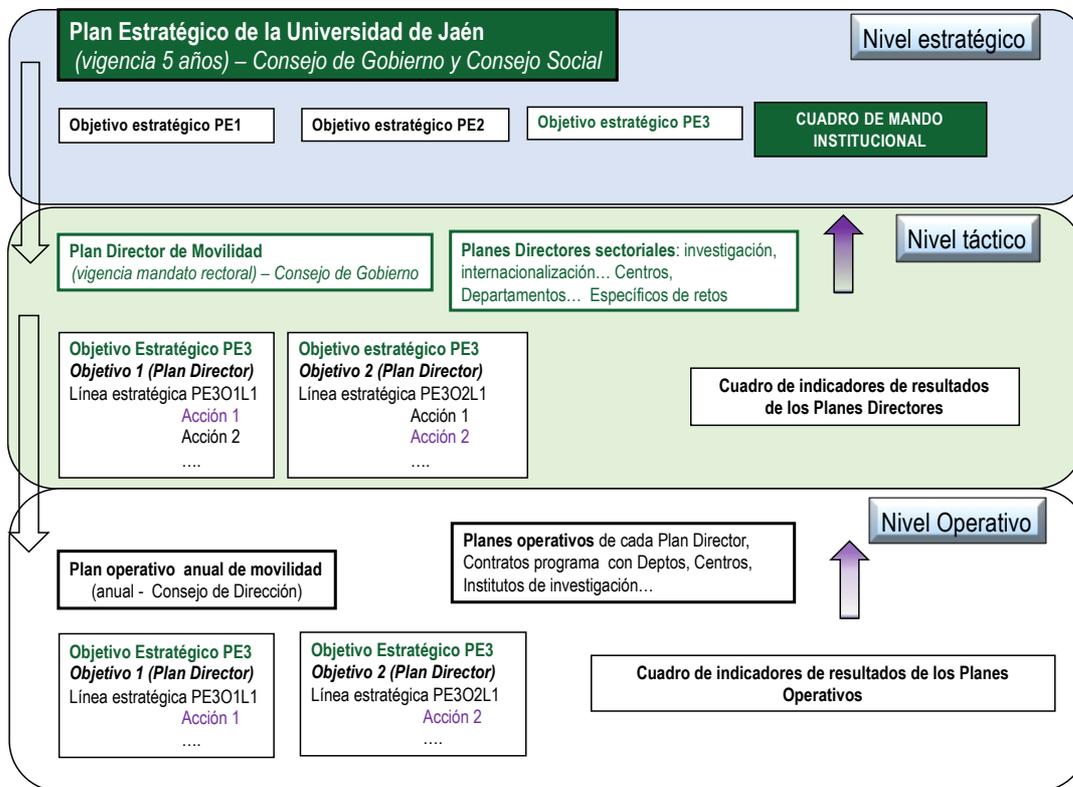


Figura 15.1. Esquema de la estructura de dirección estratégica de la UJA

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.

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



## 16. Misión

La misión refleja la razón de ser fundamental que justifica la existencia de la universidad, los colectivos a los que se dirige, los servicios que ofrece y las particularidades que distinguen su forma de actuación con respecto a otras universidades del entorno.

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**.

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

## 17. Visión

La visión recoge la declaración en la que se resume el estado ideal de la universidad en el largo plazo, es decir, el futuro deseado al que aspira, el modelo de Universidad que se quiere alcanzar, aquella a la que se quiere y se puede parecer. La visión debe ser inspiradora, clara y retadora, al igual que coherente con la misión (horizonte 2025) y servir de guía clara para elegir las líneas de actuación y desarrollo futuro de la institución.

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.

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



## 18. Valores

Los valores son los principios, creencias y maneras de actuar que regulan el comportamiento de la Universidad de Jaén y su relación con los grupos de interés. Los valores deben reflejar la identidad de la organización y ser el marco de referencia para alcanzar lo manifestado en la Misión y en la Visión. Además de los valores democráticos que proclama la Constitución Española hay que agregar los valores que diferencian a nuestra Universidad y que guían las actuaciones que desarrollamos para cumplir con las funciones que tiene encomendadas.

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.

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

## 19. 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.

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

### 19.1. 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.

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

## 19.2. 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.

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

### 19.3. 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.

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

#### 19.4. 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**.

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

### 19.5. 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.

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

### 19.6. 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.

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

### 19.7. 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 m<sup>2</sup> 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



Anexo II. Estructura de Planes directores

# Sistema de dirección estratégica



Universidad de Jaén

Plan director de **XXXXX** de la  
Universidad de Jaén



## Plan director de XXXXXXX

Autoría	
Vicerrectorado	
Revisión	
Fecha	
Estado	
Entrada en vigor	

### Índice

Estrategia en una página

Objetivos del plan director

Interrelación de objetivos del plan director con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) de la agenda 2030

Resumen ejecutivo del plan director

Descripción detallada del plan director

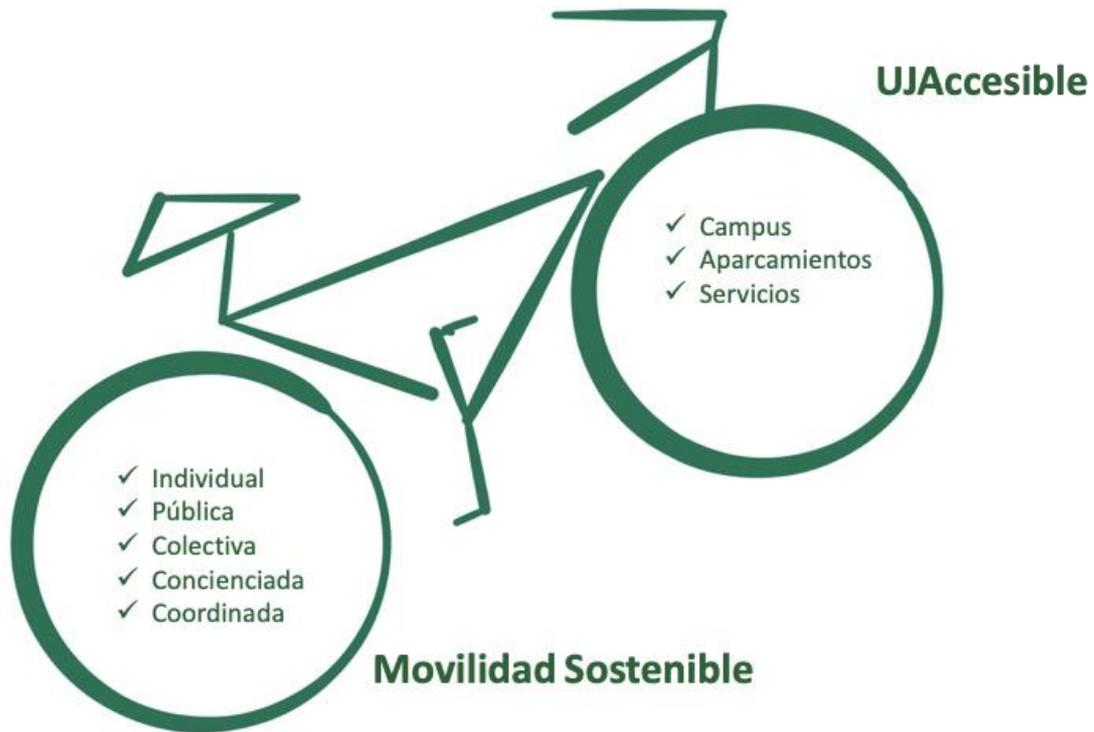
Seguimiento del plan director

*Indicadores de seguimiento del despliegue del plan*

*Indicadores de seguimiento de resultados*

## Estrategia en una página

[Presentación esquemática del plan en una combinación de imágenes y texto (se presenta propuesta del plan de movilidad a modo de ejemplo)]



## Justificación

*[Explicar claramente el porqué de este Plan Director: qué lleva a que este plan director sea necesario, qué objetivos estratégicos del PEUJA despliega, a qué objetivos de desarrollo sostenible de la Agenda 2030 atañe, en su caso, cuáles son los resultados que se espera conseguir con la ejecución del Plan, cuáles son los objetivos del Plan Director que conducen a esos resultados esperados, cómo se despliegan tales objetivos en líneas y acciones, cómo se mide la eficacia y eficiencia del Plan]*

## Objetivos del Plan director

**Objetivo 1.** [Título]

**Objetivo 2.** [Título]

Objetivo del Plan Director		Objetivo Estratégico del PEUJA		
Código	Denominación	Código	Denominación	Prioridad estratégica
[Código]	[Título]	[Código]	[Título]	[Código]
[Código]	[Título]	[Código]	[Título]	[Código]

## Interrelación de objetivos del Plan director con los Objetivos de desarrollo sostenible (ODS) de la Agenda 2030

Objetivo del Plan Director		ODS	
Código	Denominación	Código	Denominación
[Código]	[Título]	[Código]	[Título]
[Código]	[Título]	[Código]	[Título]

## Resumen ejecutivo del Plan director

*[El resumen ejecutivo recoge la descripción esquemática del plan al nivel de objetivos y líneas estratégicas, con una breve descripción de objetivos y líneas que permita entender lo que se pretende con cada uno]*

**1**      Objetivo    [Título]

*[Breve descripción del objetivo estratégico y de lo que se pretende alcanzar con él]*

**1.1**    Línea      [Título]

*[Breve descripción del propósito de esta línea y de lo que se pretende con las acciones que se contendrán en ella]*

**1.2**    Línea      [Título]

**2**      Objetivo    [Título]

**2.1**    Línea      [Título]

## Descripción detallada del Plan director

1 Objetivo [Título]

1.1 Línea [Título]

1.1.1 [Título de la acción]

**Descripción:**

**Responsable(s):**

**Servicio(s):**

1.1.2 [Título de la acción]

**Descripción:**

**Responsable(s):**

**Servicio(s):**

2 Objetivo [Título]

2.1 Línea [Título]

2.1.1 [Título de la acción]

**Descripción:**

**Responsable(s):**

**Servicio(s):**

2.1.2 [Título de la acción]

**Descripción:**

**Responsable(s):**

**Servicio(s):**

## Seguimiento del Plan director

*[Establecer una metodología de seguimiento y control que permita obtener información fiable del estado de avance del Plan: definición del cuadro de indicadores de despliegue y de cuadro de indicadores de resultados con los resultados esperados al final del periodo de vigencia del plan director, responsable de análisis de resultados, responsable de elaboración del informe de resultados y de rendición de cuentas al órgano correspondiente; temporalización de la revisión del plan]*

### Indicadores de seguimiento del despliegue del plan

[Se recogen aquí los indicadores de evolución del despliegue del plan, que permiten determinar el grado de ejecución de las acciones que se contemplan en el mismo y realizar un seguimiento de su grado de avance. Este cuadro de indicadores permite un *control interno* del nivel de ejecución del plan director. [El presupuesto de la UJA se alinea con los indicadores de despliegue.](#)]



*Ejemplos de indicadores de despliegue en el plan director de movilidad:*

- N° de itinerarios compartidos
- N° de aparcamientos con enchufe eléctrico
- N° de convenios firmados
- N° de procedimientos que se pueden realizar por administración electrónica]

### Indicadores de seguimiento de resultados

[Son los indicadores clave del plan director (*Key Performance Indicators – KPI*), y serán los que, en todo o en parte, alimenten el cuadro de mando institucional (CMI). Estos indicadores deben medir el grado de consecución del objetivo estratégico, esto es, deben permitir detectar de manera global y clara en qué grado el despliegue del plan director está alcanzando los objetivos que se pretenden con él.

*Ejemplos de indicadores de resultados del plan director de movilidad:*

- Porcentaje de satisfacción de los distintos miembros de la comunidad universitaria con la accesibilidad al campus
- Porcentaje de usuarios de la UJA que utilizan medios de transporte sostenible]

Objetivo del Plan Director		Indicador	
Código	Denominación	Valor base	Meta [año]
[Código]	[Título]	[valor]	[valor]
		[valor]	[valor]
[Código]	[Título]	[valor]	[valor]
		[valor]	[valor]
		[valor]	[valor]



### Anexo III. Correspondencia entre código y área de conocimiento

090	CIRUGÍA
185	DIBUJO
195	DIDÁCTICA DE LA LENGUA Y LA LITERATURA
510	INGENIERIA DE LA CONSTRUCCIÓN
375	FILOSOFIA <i>(no tiene personal adscrito)</i>
005	ÁLGEBRA
015	ANÁLISIS MATEMÁTICO
340	FILOLOGÍA GRIEGA
435	GEOGRAFÍA HUMANA
605	MECÁNICA DE MEDIOS CONTINUOS Y TEORÍA DE ESTRUCTUR
710	PROSPECCIÓN E INVESTIGACIÓN MINERA
150	DERECHO FINANCIERO Y TRIBUTARIO
412	FISIOLOGÍA VEGETAL
545	INGENIERÍA MECÁNICA
650	ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS
225	ECONOMÍA APLICADA
070	CIENCIA POLÍTICA Y DE LA ADMINISTRACIÓN
180	DERECHO ROMANO
720	PROYECTOS DE INGENIERÍA
730	PSICOLOGÍA BÁSICA
775	SOCIOLOGÍA
535	INGENIERÍA ELÉCTRICA
230	ECONOMÍA FINANCIERA Y CONTABILIDAD
595	MATEMÁTICA APLICADA
813	TRABAJO SOCIAL Y SERVICIOS SOCIALES
010	ANÁLISIS GEOGRÁFICO REGIONAL
030	ANTROPOLOGÍA SOCIAL
145	DERECHO ECLESIAÍSTICO DEL ESTADO
155	DERECHO INTERNACIONAL PRIVADO
165	DERECHO MERCANTIL
193	DIDÁCTICA DE LA EXPRESIÓN PLÁSTICA
205	DIDÁCTICA DE LAS CIENCIAS EXPERIMENTALES
210	DIDÁCTICA DE LAS CIENCIAS SOCIALES
245	EDUCACIÓN FÍSICA Y DEPORTIVA
255	ENFERMERÍA
285	ESTUDIOS ÁRABES E ISLÁMICOS
295	EXPLOTACIÓN DE MINAS
305	EXPRESIÓN GRÁFICA EN LA INGENIERÍA
415	FUNDAMENTOS DEL ANÁLISIS ECONÓMICO
440	GEOMETRÍA Y TOPOLOGÍA
615	MEDICINA PREVENTIVA Y SALUD PÚBLICA
680	PERSONALIDAD, EVALUACIÓN Y TRATAMIENTO PSICOLÓGICO
796	TEORÍA DE LA LITERATURA Y LITERATURA COMPARADA
800	TEORÍA DE LA SEÑAL Y COMUNICACIONES
735	PSICOLOGÍA EVOLUTIVA Y DE LA EDUCACIÓN
505	INGENIERÍA CARTOGRÁFICA, GEODÉSICA Y FOTOGRAMETRÍA
345	FILOLOGÍA INGLESA



140	DERECHO DEL TRABAJO Y DE LA SEGURIDAD SOCIAL
740	PSICOLOGÍA SOCIAL
413	FISIOTERAPIA
590	MÁQUINAS Y MOTORES TÉRMICOS
725	PSICOBIOLOGÍA
215	DIDÁCTICA Y ORGANIZACIÓN ESCOLAR
570	LENGUAJES Y SISTEMAS INFORMÁTICOS
135	DERECHO CONSTITUCIONAL
381	FILOSOFÍA DEL DERECHO
465	HISTORIA DEL ARTE
480	HISTORIA DE INSTITUCIONES ECONÓMICAS
583	LITERATURA ESPAÑOLA
785	TECNOLOGÍA ELECTRÓNICA
805	TEORÍA E HISTORIA DE LA EDUCACIÓN
125	DERECHO ADMINISTRATIVO
130	DERECHO CIVIL
335	FILOLOGÍA FRANCESA
427	GEODINÁMICA EXTERNA
445	HISTORIA ANTIGUA
560	INGENIERÍA TELEMÁTICA
695	PREHISTORIA
765	QUÍMICA ORGÁNICA
819	ZOOLOGÍA
265	ESTADÍSTICA E INVESTIGACIÓN OPERATIVA
027	ANATOMÍA Y EMBRIOLOGÍA HUMANA
065	CIENCIA DE MATERIALES E INGENIERÍA METALÚRGICA
120	CRISTALOGRAFÍA Y MINERALOGÍA
385	FÍSICA APLICADA
567	LENGUA ESPAÑOLA
755	QUÍMICA FÍSICA
063	BOTÁNICA
095	COMERCIALIZACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS
555	INGENIERÍA QUÍMICA
075	CIENCIA DE LA COMPUTACIÓN E INT. ARTIFICIAL
520	INGENIERÍA DE SISTEMAS Y AUTOMÁTICA
050	BIOLOGÍA CELULAR
187	DIDÁCTICA DE LA EXPRESIÓN CORPORAL
033	ARQUEOLOGÍA
035	ARQUITECTURA Y TECNOLOGÍA DE COMPUTADORES
038	ASTRONOMÍA Y ASTROFÍSICA
060	BIOQUÍMICA Y BIOLOGÍA MOLECULAR
160	DCHO. INTERNACIONAL PÚBLICO Y REL. INTERNACIONALES
170	DERECHO PENAL
175	DERECHO PROCESAL
189	DIDÁCTICA DE LA EXPRESIÓN MUSICAL
200	DIDÁCTICA DE LA MATEMÁTICA
220	ECOLOGÍA
240	EDAFOLOGÍA Y QUÍMICA AGRÍCOLA
280	ESTRATIGRAFÍA



355	FILOLOGÍA LATINA
383	FILOSOFÍA MORAL
398	FÍSICA DE LA TIERRA
410	FISIOLOGÍA
420	GENÉTICA
428	GEODINAMICA INTERNA
430	GEOGRAFÍA FÍSICA
450	HISTORIA CONTEMPORÁNEA
470	HISTORIA DEL DERECHO Y DE LAS INSTITUCIONES
485	HISTORIA MEDIEVAL
490	HISTORIA MODERNA
515	INGENIERIA DE LOS PROCESOS DE FABRICACIÓN
566	INMUNOLOGÍA
575	LINGÜÍSTICA GENERAL
600	MECÁNICA DE FLUIDOS
620	METODOLOGÍA DE LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO
625	MÉTODOS DE INVEST. Y DIAGNÓSTICO EN EDUCACIÓN
630	MICROBIOLOGÍA
635	MÚSICA
750	QUÍMICA ANALÍTICA
760	QUÍMICA INORGÁNICA
790	TECNOLOGIAS DEL MEDIO AMBIENTE

### Anexo IV. Matriz DAFO internacionalización UJA/SUE

MATRIZ DAFO INTERNACIONALIZACIÓN UNIVERSIDAD DE JAÉN/UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Sistema Universitario homogéneo con un gran número de universidades situadas en posiciones intermedias-altas en rankings internacionales	D1	Sistemas poco flexibles de internacionalización de la plantilla, tanto PAS como PDI. Escaso reconocimiento de las actividades de internacionalización en la carrera profesional del PDI y del PAS
F2	Calidad y prestigio internacional en diversas áreas de investigación y docencia	D2	Existencia de trabas burocráticas para la atracción de estudiantado internacional
F3	Amplio acceso al sistema universitario estudiantado nacional e internacional	D3	Implantación todavía no generalizada del multilingüismo y aprendizaje plurilingüe
F4	Experiencia consolidada de internacionalización transversal, con amplia presencia y liderazgo en redes internacionales	D4	Procesos de acceso y admisión complejos y fragmentados que entorpecen la visibilidad internacional del Sistema
F5	Concienciación y progresiva mejora en las habilidades lingüísticas de la plantilla y del estudiantado, con incremento paulatino de la docencia en inglés o en otras lenguas	D5	Falta de Integración efectiva entre elementos del Ecosistema de Internacionalización
F6	Posición de liderazgo en el ámbito de la movilidad internacional.	D6	Digitalización de procesos de Internacionalización incipiente, fragmentada y no integrada con Sistemas de Información del resto del Ecosistema de Internacionalización
F7	Oficina de Relaciones Internacionales en proceso de consolidación. Personal con experiencia en acciones y proyectos de Internacionalización	D7	Plantilla de la institución con alta rotación, edad media relativamente alta y dificultades para el reemplazo generacional
F8	Ecosistema nacional sólido de apoyo a la internacionalización: SEPIE, Consejerías/Agredadurías de Educación, CRUE I+C, Gobiernos Autonómicos, AECID, Ministerios de Exteriores e Interior	D8	Escasa concienciación de la importancia de la Internacionalización Transversal
F9	Amplia experiencia y liderazgo en Programas de <i>Study Abroad</i> y de Enseñanza del Español	D9	Escasa conexión relativa entre la Estrategia de Internacionalización y la Estrategia Corporativa
F10	Externalidades positivas que se derivan de la experiencia acumulada en Proyectos Internacionales de Educación, Investigación y de Cooperación al Desarrollo	D10	Escaso desarrollo relativo de acciones de Inclusividad y Diversidad en la estructura e iniciativas de Internacionalización

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Potencial demográfico y/o económico de las áreas de influencia natural de nuestro sistema: América Latina, África y Europa.	A1	Incremento de la competencia internacional por parte de Sistemas Universitarios procedentes de países tradicionales y emergentes
O2	Potencial de desarrollo de modelos de Internacionalización transversal e internacionalización en casa gracias a nuevas aplicaciones tecnológicas y nuevos conceptos de internacionalización	A2	Disrupciones externas debido a crisis económicas y de confianza internacional
O3	Incremento de la demanda de Educación Superior Internacional en países emergentes y en vías de desarrollo	A3	Efectos perdurables de la crisis COVID-19
O4	Potencial del Español como activo y potencial elemento motor de la Internacionalización del Sistema	A4	Inexistencia a nivel nacional de marco de financiación externo estable para acciones de Internacionalización
O5	Pérdida de atractivo relativo de Sistemas Universitarios Anglosajones	A5	Efectos negativos sobre la internacionalización y la movilidad de estudiantes motivados por cambios geopolíticos
O6	Opciones de mejora de la Internacionalización gracias a sinergias entre programas europeos (p. ej. Universidades Europeas, Programa Marco, Nuevo programa plurianual de financiación)	A6	Crisis económica y financiera que puede afectar a las expectativas de Educación Superior de capas de la población en países tradicionales y emergentes
O7	Externalidades positivas derivadas del incremento de la cooperación internacional en materia de Investigación y Desarrollo	A7	Competencia de la formación online y de modelos docentes gratuitos
O8	Nuevas oportunidades en programas de migración con retorno	A8	Competencia de modelos transnacionales de Internacionalización de la Educación