



**UNIVERSIDAD  
DE GRANADA**

## **Plan Estratégico UGR 2031**

Grupo de Trabajo sobre Gobernanza,  
Gestión y Financiación

Conclusiones

## Diagnóstico estratégico

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1 - Nivel de estabilización PDI respecto a otras universidades.</p> <p>F2 - Know-how de la institución. Experiencia en la gestión.</p> <p>F3 - Existencia de buenas prácticas en la captación de PDI de excelencia.</p> <p>F4 - Impulso de nuevos mecanismos de coordinación gracias a la crisis Covid-19.</p> <p>F5 - La vinculación con la ciudad de Granada, como centro de su actividad y ser la única universidad europea con campus en el continente africano.</p> <p>F6 - Su capital humano, con un gran potencial de inteligencia colectiva en todas las áreas de conocimiento. Sentido de pertenencia a la institución.</p> <p>F7 - Su prestigio local/regional/nacional/internacional y de atracción de estudiantes de programas de movilidad y de posgrado. Ser una de las grandes universidades andaluzas y españolas.</p> <p>F8 - Buenas infraestructuras en general en docencia e investigación.</p> <p>F9 - Posicionamiento actual en los principales rankings de universidades que nos va a ayudar en la captación de estudiantes y financiación externa.</p>	<p>O1 - La política de tasas públicas del gobierno andaluz, especialmente en Posgrado, supone ventaja competitiva sobre otros territorios.</p> <p>O2 - Condiciones económicas atractivas para la atracción de estudiantes y profesorado.</p> <p>O3 - La actividad cultural como sector económico con un peso creciente en el entorno de la Universidad de Granada.</p> <p>O4 - Tendencia a modelos de financiación basados en objetivos y resultados.</p> <p>O5 - Uso masivo de nuevas tecnologías que facilitan la gestión, y la gobernanza. Tratamiento y análisis de datos (Big data). Digitalización de servicios - Administración electrónica - Servicios en la nube. Trabajo colaborativo. Participación en el gobierno de la Universidad.</p> <p>O6 - Aprovechar nuestro idioma común y nuestro prestigio para ser una de las universidades de referencia en América Latina. Aprovechar nuestra presencia en el norte de África en claves de cooperación.</p> <p>O7 - El momento histórico en que nos encontramos con una sociedad que espera que la Universidad y el conocimiento lideren el cambio de modelo productivo y social.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1 - Modelo de gobernanza con un sistema muy vertical de toma de decisiones, pero que se basa en la responsabilidad colectiva, donde se diluyen las responsabilidades individuales de los órganos de decisión.</p>	<p>A1 - Caída sostenida de la financiación (en términos relativos) de las universidades. Gasto por estudiante muy inferior a la media de la UE 23 (20%), y respecto a sistemas universitarios de UK y EE.UU. (50%).</p>

<p>D2 - Falta de un sistema ágil y permanente de datos internos ni actualizados en tiempo real, lo que impiden la toma de decisiones basado en evidencias</p> <p>D3 - Escasa cultura colaborativa entre los miembros de la UGR que debe ser la base de nuestra actuación</p> <p>D4 - Escasa profesionalización en la gestión y escaso reconocimiento por participación en órganos de gestión.</p> <p>D5 - Desmotivación hacia la innovación, la investigación, el emprendimiento por la complejidad de los procesos administrativos y de las herramientas empleadas</p> <p>D6 - No se revisan permanentemente los procesos y herramientas de gestión para mejorarlos y simplificarlos. Transformación digital.</p> <p>D7 - Atomización y deficiente coordinación en los procesos de gestión</p> <p>D8 - Ineficaz comunicación interna horizontal por la existencia de numerosos cargos académicos intermedios.</p> <p>D9 - Escasa generación de financiación de forma autónoma, que conlleva una excesiva dependencia de la financiación autonómica con un modelo de financiación que no beneficia a la UGR.</p> <p>D10 - Campus poco eficientes e insostenibles desde el punto de vista energético.</p> <p>D11 - Escaso liderazgo en proyectos de financiación internacional y con empresas.</p> <p>D12 - Limitaciones en cuanto a las decisiones de financiación de nuevas inversiones o actividades.</p> <p>D13 - Reducción sostenida de las plantillas de PDI y PAS</p> <p>D14 - Poca agilidad y flexibilidad para adaptarse a los cambios la gestión de la plantilla de PDI y PAS.</p>	<p>A2 - Caída sostenida de estudiantado.</p> <p>A3 - Aumento de la Competencia entre las universidades por la captación del estudiantado.</p> <p>A4 - Modelo del Sistema de financiación actual. Con especial referencia a la singularidad de los campus de Ceuta y Melilla.</p> <p>A5 - Que se nos pueda llegar a percibir como una universidad ineficiente o poco ágil que no responda a los nuevos cambios sociales y tecnológicos.</p> <p>A6 - Los rankings como comparación entre las Universidades que afectan a la percepción externa, a la financiación pública y privada que podemos obtener. Publicación de rankings que valoran aspectos en los que la UGR no obtiene buenos resultados, y que tienen cierta repercusión pública.</p> <p>A7 - El entorno productivo de la UGR que son una amenaza a la captación de fondos mediante transferencia y la empresa.</p> <p>A8 - Cambios del marco regulador que nos afectan como Universidad al imponernos transformaciones exigentes con poco tiempo para adaptación.</p>
---	---

D15 - Toma de decisiones. Es necesario que se pueda formar parte de la toma de decisiones desde la propia estructura jerárquica y también fuera de ella. Además, que estos procesos se hagan de forma transparente en todas sus etapas, especialmente en la de los resultados.

D16 - Absentismo del estudiantado y del profesorado, una vez son elegidos para formar parte de los órganos de representación.

D17 - La Universidad no es capaz de entusiasmar ni de motivar plenamente al estudiantado, que pasan por la Universidad sin conocer muy bien su institución

## Propuesta Estratégica 1

Consolidar la cultura de la evaluación en la gestión con la finalidad de rendir cuentas a la comunidad universitaria y al conjunto de la sociedad, fomentando el emprendimiento organizacional a través del impulso de proyectos de transformación.

### Breve descripción

Hasta la fecha, en los entornos universitarios el concepto de calidad se ha enfocado, de forma mayoritaria, desde la perspectiva del aseguramiento de la calidad. Se han definido sistemas de calidad de títulos oficiales, se han implantado sistemas de calidad de servicios universitarios basados en referentes internacionales, y más recientemente se está apostando por la acreditación institucional de centros académicos.

El concepto de calidad en otros entornos profesionales está ligado a la gestión, y en los últimos años, por la presión del entorno (VUCA-volátil, incierto, complejo, ambiguo), a la gestión del cambio, es decir, medir, evaluar para transformar.

Además, la medición sistemática de resultados debe ser aprovechada para garantizar la transparencia de todos los procesos y permitir la rendición de cuentas, a tiempo real, a toda la sociedad, con el propósito de potenciar el comportamiento ético e íntegro de toda la comunidad universitaria.

Las nuevas tecnologías digitales (Big data, análisis de datos) facilitan la evaluación del rendimiento de procesos y áreas de gestión, haciendo posible desarrollar un cuadro de mandos o una batería de métricas cuantitativas y cualitativas que evalúen el desempeño de los procesos (Indicadores clave de rendimiento - Key Performance Indicators) y de las áreas de gestión a tiempo real, desde una perspectiva integral.

La información obtenida debería ser usada por la institución para fomentar la transformación, generando mecanismos, dinámicas de trabajo y entornos profesionales que favorezcan el emprendimiento organizacional, que recompensen la participación en oportunidades de emprendimiento, que ligen la evaluación del rendimiento organizacional a la evaluación del rendimiento profesional. Los programas formativos de desarrollo profesional deben hacer especial énfasis en aumentar la capacidad de la plantilla en competencias directivas.

Es fundamental que estos procesos estén liderados por profesionales especializados, el personal de administración y servicios debe dar un paso al frente, jugar un rol protagonista en la innovación, y pasar de una gestión de servicio o área, a una gestión de proyectos de innovación y transformación vinculada a los programas y proyectos estratégicos de la universidad.

Debe existir un compromiso continuo por mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos. Todos los proyectos de transformación deben poner al estudiante o a la persona que recibe el servicio en el centro, utilizando procesos de benchmarking interno y externo de forma sistemática, e introduciendo de manera progresiva estudios y análisis de costes, en términos económicos, de tiempo, de cumplimiento legal y de satisfacción.

### Justificación de la propuesta

Tras el análisis DAFO realizado en el ámbito de la Gobernanza, Gestión y Financiación, se vinculó esta propuesta a los siguientes elementos:

- Debilidad D6: No se revisan permanentemente los procesos y herramientas de gestión para mejorarlos y simplificarlos. Transformación digital.
- Debilidad D4: Escasa profesionalización en la gestión y escaso reconocimiento por participación en órganos de gestión.
- Debilidad D5: Desmotivación hacia la innovación, la investigación, el emprendimiento por la complejidad de los procesos administrativos y de las herramientas empleadas
- Fortaleza F2: Know-How de la institución. Experiencia en gestión.
- Fortaleza F6: Su capital humano, con un gran potencial de inteligencia colectiva en todas las áreas de conocimiento. Sentido de pertenencia a la institución.
- Oportunidad O5: Uso masivo de nuevas tecnologías que facilitan la gestión, y la gobernanza. Por ejemplo: tratamiento y análisis de datos (Big data), digitalización de servicios - Administración electrónica - Servicios en la nube, trabajo colaborativo, participación en el gobierno de la Universidad.
- Oportunidad O4: Tendencia a modelos de financiación basados en objetivos y resultados.
- Oportunidad O7: El momento histórico en que nos encontramos con una sociedad que

espera Amenaza A5: que la Universidad y el conocimiento lideren el cambio de modelo productivo y social.

- Que se nos pueda llegar a percibir como una universidad ineficiente o poco ágil que no responda a los nuevos cambios sociales y tecnológicos.
- Amenaza A8: Cambios del marco regulador que nos afectan como Universidad al imponernos transformaciones exigentes con poco tiempo para adaptación.

Las universidades europeas deben representar un papel protagonista en los nuevos ecosistemas innovadores. Para ello es crucial realizar una inversión, no solo en infraestructura tecnológica, también en el desarrollo de personal académico y profesional.

La profesionalización del personal de administración y servicios en todos los ámbitos de gestión es fundamental para realizar grandes cambios organizacionales, que deben estar alineados con el desarrollo personal y profesional de cada persona.

### Otros ámbitos de gestión que se podrían ver afectados por la propuesta

El desarrollo de la propuesta está íntimamente ligado a la transformación digital y al grupo de trabajo de "Personas". Los objetivos solo pueden cumplirse si se proyectan medidas que unan estos dos ámbitos, se requiere tecnología liderada y desarrollada por el capital humano.

La propuesta también requiere de su alineación con las propuestas de gobernanza, puesto que la gestión debe canalizar y hacer realidad las decisiones que se toman en las diferentes estructuras de gobierno.

A la vez, por el carácter transversal de la propuesta puede influir en el resto de los ámbitos. Cuando hablamos de gestión universitaria, estamos diseñando procesos que den soporte a todas las funciones de la universidad.

## Propuesta Estratégica 2

Impulsar una gestión ágil y transparente, en la que tenga cabida la innovación, el emprendimiento, la participación y la inclusión de todas las personas, con estructuras técnico-administrativas polivalentes que respondan a un entorno cambiante.

### Breve descripción

El debate centralización-descentralización siempre está encima de la mesa. Cuando se producen cambios los procesos de gestión (que deben estar en constante evolución por la presión de un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo - VUCA), el tiempo de respuesta para realizar un cambio organizativo es lento y normalmente se resuelve con situaciones temporales que, a veces, se hacen permanentes.

Esta situación provoca la ralentización de procesos estratégicos, que demandan estructuras y perfiles profesionales muy específicos.

Contar con estructuras polivalentes que revisen su cartera de servicios internos/externos anualmente puede influir directamente en el impulso de nuevos procesos o en el rediseño de los ya existentes.

Las nuevas tecnologías al alcance de las administraciones y de cualquier tipo de organización están revolucionando los actuales sistemas organizativos. El teletrabajo, la administración electrónica, las herramientas de colaboración en línea, etc., nos permiten acelerar la transformación de nuestra organización.

Aprovechar la oportunidad que ofrece el uso de las nuevas tecnologías digitales para crear redes de personas, para renovar las prácticas de intercambio de información hacia modelos más fluidos e integrados, para comunicar y captar retroalimentación de estudiantes y de otras partes interesadas.

El documento "Universities without walls. A vision for 2030" editado y publicado por la European University Association (EUA) señala que la "naturaleza y la estructura de las universidades será híbrido. Las universidades estarán abiertas tanto física como virtualmente".

Ante este nuevo entorno, conceptos como los ya comentados centralización-descentralización están abocados a la desaparición. Conviene introducir nuevos conceptos como la "transversalidad"



que contempla los procesos como un conjunto de actividades que atraviesan varias áreas de la organización, utilizando la tecnología como herramienta para automatizar las tareas, estandarizar los servicios ofrecidos, reducir los esfuerzos y optimizar los procesos.

Estos cambios organizacionales no responden únicamente a impulsos tecnológicos, el rediseño de la gestión requiere del empoderamiento de las personas, potenciar los espacios de generación de ideas y de cambio organizacional, y utilizar como punto de partida en el diseño de todos los procesos criterios de transparencia, participación e inclusión.

### Justificación de la propuesta

Tras el análisis DAFO realizado en el ámbito de la Gobernanza, Gestión y Financiación, se vinculó esta propuesta a los siguientes elementos:

- Debilidad D7: Atomización y deficiente coordinación en los procesos de gestión
- Fortaleza F2: Know-How de la institución. Experiencia en gestión.
- Oportunidad O5: Uso masivo de nuevas tecnologías que facilitan la gestión, y la gobernanza. Por ejemplo: tratamiento y análisis de datos (Big data), digitalización de servicios - Administración electrónica - Servicios en la nube, trabajo colaborativo, participación en el gobierno de la Universidad.

Las universidades europeas deben representar un papel protagonista en los nuevos ecosistemas innovadores. Para ello es crucial realizar una inversión, no solo en infraestructura tecnológica, también en el desarrollo de personal académico y profesional.

La profesionalización del personal de administración y servicios en todos los ámbitos de gestión es fundamental para realizar grandes cambios organizacionales, que deben estar alineados con el desarrollo personal y profesional de cada persona.

### Otros ámbitos de gestión que se podrían ver afectados por la propuesta

El desarrollo de la propuesta está íntimamente ligado a la transformación digital y al grupo de trabajo de "Personas". Los objetivos solo pueden cumplirse si se proyectan medidas que unan estos dos ámbitos, se requiere tecnología liderada y desarrollada por el capital humano.



A la vez, por el carácter transversal de la propuesta puede influir en el resto de los ámbitos. Cuando hablamos de gestión universitaria, estamos diseñando procesos que den soporte a todas las funciones de la universidad.

### Propuesta Estratégica 3

Fomentar la integración y el rediseño permanente de los procesos de gestión apostando por el concepto de omnicanalidad para un punto de entrada único o carpeta del usuario, tanto para la atención y la información como para la realización de trámites mediante interfaces más intuitivos/amigables (mejorando progresivamente la experiencia de usuario).

#### Breve descripción

La transformación digital está en la agenda de todas las administraciones públicas, el desarrollo de la tecnología en los últimos años y las demandas de la sociedad y de la ciudadanía, obligan a todas las organizaciones a adaptar sus procesos y sus servicios.

Prueba de ello son los instrumentos comunitarios de financiación ligados al Plan de Recuperación Next Generation EU, y el despliegue en España a través de la Estrategia España Digital 2025 y el Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas 2021-2025. Sirva como ejemplo el siguiente objetivo: “En 2025, el 50% de los servicios públicos estarán disponibles a través de App móvil y se simplificará y personalizará la relación de la ciudadanía y las empresas con las Administraciones”.

Estas referencias hacen hincapié en la mejora de los servicios más demandados, basándose en análisis y en el rediseño de los servicios digitales a través de estrategias de cocreación e innovación, nuevas tendencias que se están impulsando por un buen número de administraciones, laboratorios ciudadanos de innovación, que permiten por una parte conocer la experiencia en el uso de los servicios públicos digitales y, por otra, implicar al usuario/a en el rediseño de los servicios y de los proceso (por ejemplo, el Plan de Digitalización antes mencionado incorpora medidas como la puesta en marcha del GobTechLab (Laboratorio ciudadano de innovación tecnológica en la Administración). En la Universidad de Granada no se ha vivido de manera ajena a esta tendencia, prueba de ello es el nacimiento de Medialab UGR.

El siguiente paso debería ser sistematizar la gestión del cambio colaborativa, incluyendo no solo a estudiantes y a otros miembros de la comunidad universitaria, sino ampliar el espectro y focalizar una parte de nuestra actividad a la relación con las empresas y otras organizaciones, olvidados en el diseño de nuestros servicios.

En relación con la omnicanalidad, este concepto está dirigido a facilitar el acceso a los servicios públicos digitales aportando valor añadido y mejorando progresivamente la experiencia de usuario en su relación con la administración, tanto en la atención como en la realización de trámites.

Las medidas establecidas en el ya citado Plan de Digitalización van encaminadas a simplificar y rediseñar el acceso a los diferentes servicios, y a comunicar de forma más eficiente los nuevos canales para que los diferentes grupos de interés puedan sacar el máximo partido a los nuevos procesos y procedimientos virtuales.

### Justificación de la propuesta

Tras el análisis DAFO realizado en el ámbito de la Gobernanza, Gestión y Financiación, se vinculó esta propuesta a los siguientes elementos:

- Debilidad D5: Desmotivación hacia la innovación, la investigación, el emprendimiento por la complejidad de los procesos administrativos y de las herramientas empleadas.
- Debilidad D6: No se revisan permanentemente los procesos y herramientas de gestión para mejorarlos y simplificarlos. Transformación digital.
- Amenaza A5: Que se nos pueda llegar a percibir como una universidad ineficiente o poco ágil que no responda a los nuevos cambios sociales y tecnológicos.
- Fortaleza F6: Su capital humano, con un gran potencial de inteligencia colectiva en todas las áreas de conocimiento. Sentido de pertenencia a la institución.
- Fortaleza F10: Existencia de estructuras de participación e innovación social (MediaLab).
- Oportunidad O5: Uso masivo de nuevas tecnologías que facilitan la gestión, y la gobernanza. Por ejemplo: tratamiento y análisis de datos (Big data), digitalización de servicios - Administración electrónica - Servicios en la nube, trabajo colaborativo, participación en el gobierno de la Universidad.
- Oportunidad O7: El momento histórico en que nos encontramos con una sociedad que espera que la Universidad y el conocimiento lideren el cambio de modelo productivo y social.

Las universidades europeas deben representar un papel protagonista en los nuevos ecosistemas innovadores. Para ello es crucial realizar una inversión, no solo en infraestructura tecnológica, también en el desarrollo de personal académico y profesional.

Colocar a la persona en el centro de todos los procesos, diseñarlos, desarrollarlos y mejorarlos para mejorar su experiencia, tanto desde la perspectiva del usuario como desde el punto de vista del gestor.

Integrar los nuevos canales y los futuros en nuestro entramado de gestión es nuestra obligación, y se debe estar preparado para hacerlo de forma ágil y dar respuesta a las capacidades y necesidades de las nuevas generaciones.

### Otros ámbitos de gestión que se podrían ver afectados por la propuesta

El desarrollo de la propuesta está íntimamente ligado a la transformación digital y al grupo de trabajo de "Personas". Los objetivos solo pueden cumplirse si se proyectan medidas que unan estos dos ámbitos, se requiere tecnología liderada y desarrollada por el capital humano.

A la vez, por el carácter transversal de la propuesta puede influir en el resto de los ámbitos. Cuando hablamos de gestión universitaria, estamos diseñando procesos que den soporte a todas las funciones de la universidad.

## Propuesta Estratégica 4

Avanzar hacia un modelo de gobernanza más horizontal y participativa que genere cultura colaborativa y transparencia en la toma de decisiones.

### Breve descripción

La Gobernanza es un estilo de gobierno basado en la participación, la colaboración, la coordinación y la comunicación, todas estas dimensiones necesitan de relaciones no verticales o jerárquicas, sino del fomento del trabajo en equipo por lo que se requieren de nuevas formas de coordinación que poco tienen que ver con los modelos de gobernanza más tradicionales. Debemos buscar un fortalecimiento de un modelo de gobernanza que ponga en juego una manera nueva, innovadora de gestionar, una búsqueda de acuerdos, de consensos que favorezcan una mayor visión horizontal, en el ejercicio de las funciones institucionales de la Universidad, sin perder de vista los valores de responsabilidad, transparencia y rendición de cuentas.

Las funciones que debe incluirse en ese modelo horizontal son:

1. Sistema de integridad institucional tanto de las políticas como de todos los miembros de la comunidad universitaria y -especialmente de los equipos de gobierno y empleados públicos.
2. Transparencia efectiva que provea de información pública. Transparencia “proactiva”.
3. Protocolos, programas, planes y proyectos de participación de la comunidad universitaria junto con su evaluación.
4. Política y gestión de la información junto con un sistema de garantías de protección de los datos personales.
5. Digitalización efectiva e inclusiva que transforme el funcionamiento de nuestra administración haciéndola más efectiva y eficiente.
6. Alineamiento entre política y gestión. Se refuerce la profesionalización de la gestión, evitando duplicidades,
7. Transversalidad: estructuras administrativas adaptadas a las exigencias del entorno y capacitadas para trabajar en proyectos concretos generando red tanto interna como externamente.

8. Captación de talento. Gestión de recursos humanos en los que se prime fundamentalmente la captación de talento y se busquen perfiles profesionales que respondan a las necesidades para las que todavía no contamos con los perfiles identificados o reconocidos.
9. Trabajo en redes institucionales o informales para impulsar sinergias y conducir a procesos de transformación mediante aprendizajes compartidos.
10. Fortalecimiento de la capacidad de adaptación y respuesta de los diferentes niveles de gobierno universitario a un contexto que presenta un importante grado de incertidumbre.

### Justificación de la propuesta

Cuando desde la Universidad nos referimos a nuevos modelos de gobernanza, ¿de qué estamos hablando?

Partimos de una situación en la que una parte importante de la comunidad universitaria se siente alejada de la decisión pública. El análisis\* DAFO lo ha puesto de manifiesto: cada vez más se pide abrir el gobierno de la universidad a otros mecanismos complementarios de participación políticos; es generalizada la demanda de una mayor legitimidad y de una mayor capacidad para controlar la actuación institucional pues cada vez adquiere mayor importancia el cómo de esa actuación. Además, el nuevo contexto complejo y los retos que nos plantea en el ámbito de la toma de decisiones la pandemia provocada por la COVID-19, la transformación digital, social y ecológica, desbordan los esquemas tradicionales que hasta ahora hemos utilizado para tratar de resolver los problemas de la institución.

Por ello, surge la necesidad de reformular el concepto de gobernanza que debe surgir como respuesta al agotamiento del modelo tradicional de planificación de gestión basado más en el modelo de estructuras jerárquicas y unívocas como principios rectores, por lo que se requieren de nuevas formas de coordinación que poco tienen que ver con los modelos de gobernanza más tradicionales.

Tras el análisis DAFO realizado en el ámbito de la Gobernanza, Gestión y Financiación, se vinculó esta propuesta a los siguientes elementos:

- D3- Escasa cultura colaborativa entre los miembros de la UGR que debe ser la base de nuestra actuación.

- D15-Toma de decisiones. Es necesario que se pueda formar parte de la toma de decisiones desde la propia estructura jerárquica y también fuera de ella. Además, que estos procesos se hagan de forma transparente en todas sus etapas, especialmente en la de los resultados.
- D16-Absentismo del estudiantado y del profesorado, una vez son elegidos para formar parte de los órganos de representación.
- D17-La Universidad no es capaz de entusiasmar ni de motivar plenamente al estudiantado, que pasan por la Universidad sin conocer muy bien su institución.
- D18- Falta de identificación con los proyectos iniciados desde instancias centralizadas en el gobierno de la Universidad.
- D19- Comunicación interna y externa poco fluida que genera desinformación sobre las razones que justifican las decisiones.
- D20- Pérdida de identidad colectiva y entusiasmo para ejercer la participación en los órganos de gestión y gobierno.
- A9- Formar parte de los impulsos externos de instituciones con intereses diferentes a la Universidad y a su Misión.
- F4 - Impulso de nuevos mecanismos de coordinación gracias a la crisis Covid-19.
- F12- Deseos de formar parte de la acción colectiva de la UGR.

### Otros ámbitos de gestión que se podrían ver afectados por la propuesta

Por las funciones que se han descrito, esta propuesta estratégica tiene un alcance transversal, afectando a toda la actividad universitaria, especialmente es una hoja de ruta a para la actuación de los órganos de Gobierno de la UGR: Juntas de Centro, Consejos de Departamento e Instituto, Consejo de Gobierno, Claustro y Consejo Social.



## Propuesta Estratégica 5

La Universidad informada y transparente: impulsar el desarrollo y consolidación de los sistemas de información necesarios para la recogida de datos, su análisis y su difusión, convirtiéndose en el elemento fundamental para la planificación, gestión y evaluación en la toma de decisiones.

### Breve descripción

Potenciar el uso de los sistemas de información y su monitorización a tiempo real, así como su interpretación, accesibilidad y comprensibilidad para mejorar los procesos de toma de decisiones a todos los niveles y la transparencia proactiva de la Institución.

Disponemos de una gran cantidad de datos, pero no los estamos utilizando en todo su potencial. Se requiere, en un primer momento, el análisis de esos datos y su conversión en información que pueda ser utilizada por los distintos niveles de gestión de la Universidad, así como por la comunidad universitaria en su conjunto. Para ello es necesario, además, que esa información esté accesible en plataformas centralizadas, conocidas por toda la comunidad y de fácil acceso.

### Justificación de la propuesta

El Plan de digitalización de las administraciones públicas 2021-2025 contempla como uno de sus objetivos: "Políticas públicas basadas en datos y modernización de la gestión de datos"

Tras el análisis DAFO realizado, se constata lo siguiente:

- D2 Falta de un sistema ágil y permanente de datos internos y actualizados en tiempo real, lo que impide la toma de decisiones basada en evidencias.
- A6 Los rankings que ordenan las Universidades de acuerdo con diversos criterios afectan a la percepción externa, a la financiación pública y privada que podemos obtener. Sería interesante la publicación de rankings que valoran aspectos en los que la UGR no obtiene buenos resultados, y que tienen cierta repercusión pública, de modo que los distintos niveles de gestión universitaria puedan adoptar las medidas necesarias.
- O5 Es necesario el uso masivo de nuevas tecnologías que facilitan la gestión, y la gobernanza, entre ellos, el tratamiento y análisis de datos (big data) y la digitalización de servicios (administración electrónica, servicios en la nube).

Además del uso de las tecnologías mencionadas, es necesario potenciar diversas técnicas organizativas que faciliten la circulación de la información por parte de la comunidad universitaria y su uso productivo por parte de la misma, como el trabajo colaborativo y las diversas fórmulas de participación en el gobierno de la Universidad.

### Otros ámbitos de gestión que se podrían ver afectados por la propuesta

La importancia de la información en todos los ámbitos de la vida universitaria hace que esta propuesta sea potencialmente útil en todos ellos.

## Propuesta Estratégica 6

Potenciar el desarrollo de las estructuras necesarias para abordar los retos de la universidad y su relación con un entorno globalizado, de una forma flexible, ágil y coordinada con el marco normativo y las estructuras de Gobierno de la Universidad.

### Breve descripción

Los nuevos retos en docencia, el mantenimiento de un número suficiente de estudiantes de grado y posgrado, la captación de fondos de investigación y transferencia, etc. requieren nuevas estructuras flexibles de relación con el entorno. Ciertamente, estas estructuras vienen en gran parte dadas por la legislación estatal y autonómica que determina el funcionamiento de las universidades públicas, así como por los Estatutos de la Universidad de Granada. Sin embargo, es necesario explorar nuevas fórmulas dentro de los márgenes permitidos por la legislación, así como establecer cauces de diálogo con las distintas administraciones para solicitar las reformas legislativas necesarias y explorar la posibilidad a largo plazo de modificaciones en los Estatutos que permitan la adaptación a un mundo cambiante.

### Justificación de la propuesta

La realidad social cambia constantemente. Vivimos en un mundo crecientemente globalizado y tecnologizado y en una sociedad, la española, que experimenta importantes cambios demográficos que afectarán previsiblemente a nuestra Universidad en los próximos años. En el ámbito de la docencia, la previsible reducción de las cohortes de estudiantes nacidos en España obliga a una revisión de las políticas de captación de alumnado, con especial énfasis en la búsqueda de estudiantado extranjero. La programación y promoción de una oferta atractiva de enseñanza dirigida a la ampliación, actualización y reciclaje del conocimiento nos abriría la puerta a un amplio sector de población. Se hace, pues, necesario impulsar una estrategia integral de captación del estudiantado a todos los niveles (Grado, Posgrado, enseñanzas propias) y en distintas áreas geográficas para atraer más estudiantes extranjeros. No existe en la estructura de la UGR un departamento de marketing o un servicio que esté focalizado en conocer demandas, en segmentar propuestas de captación del estudiantado por niveles educativos o por áreas geográficas, por lo que se propone la creación de alguna estructura de este tipo.

Tras el análisis DAFO realizado en el ámbito de la Gobernanza, Gestión y Financiación, se vinculó esta propuesta a los siguientes elementos:

- D5. Desmotivación hacia la innovación, la investigación, el emprendimiento por la complejidad de los procesos administrativos y de las herramientas empleadas.
- A2. Caída sostenida del estudiantado.
- A4. Modelo del Sistema de financiación actual.
- A8. Cambios del marco regulador que nos afectan como Universidad al imponernos transformaciones exigentes con poco tiempo para adaptación.
- F4. Impulso de nuevos mecanismos de coordinación gracias a la crisis Covid-19.
- F7. Su prestigio local/regional/nacional/internacional y de atracción de estudiantes de programas de movilidad y de posgrado. Ser una de las grandes universidades andaluzas y españolas.
- F8. Buenas infraestructuras en general en docencia e investigación.
- F9. Posicionamiento actual en los principales rankings de universidades que nos va a ayudar en la captación de estudiantes y financiación externa.
- O6. Aprovechar nuestro idioma común y nuestro prestigio para ser una de las universidades de referencia en América Latina. Aprovechar nuestra presencia en el norte de África en clave de cooperación.

### Otros ámbitos de gestión que se podrían ver afectados por la propuesta

- Estudiantes de grado: el mantenimiento de un número adecuado de estudiantes de grado en una situación de retroceso demográfico exige actualizar la política de captación de estudiantes, tanto en matrícula ordinaria como en régimen de intercambio (Erasmus, Sicue, etc.), realizando un esfuerzo especial por hacer llegar información sobre la UGR a estudiantes de excelencia académica ubicados en entornos geográficos lejanos. Una posible oficina específica creada para este fin deberá coordinarse con diversos servicios de los vicerrectorados relacionados con el estudiantado y con las relaciones internacionales de la UGR.

- Posgrado: en un entorno competitivo en lo tocante a la captación y mantenimiento de estudiantes de posgrado, la UGR debe agilizar sus servicios de información y atención al estudiantado de este nivel, que si no es atendido ágilmente por nuestra universidad puede encontrar un motivo para matricularse en otra.
- Ordenación académica y profesorado: la adecuada respuesta a las cambiantes necesidades y situaciones del estudiantado requerirá de una mayor agilidad en la gestión del profesorado y en la organización de los distintos títulos.
- Investigación: deberán mejorarse los recursos que la UGR ofrece para el apoyo a la gestión de los proyectos de investigación, simplificando en lo posible los procesos y racionalizando los trámites.

## Propuesta Estratégica 7

Impulsar la cultura organizativa, las estructuras y las fórmulas de gobernanza y gestión necesarias para facilitar la captación de fuentes de financiación a partir del desarrollo de actividades de docencia, investigación, transferencia de conocimiento, patrocinio y divulgación.

### Breve descripción

Se deben diversificar nuestras fuentes de financiación, creando sistemas de alianzas globales, contemplando el potencial de colaborar con Universidades de América Latina y África, con el sector productivo, tanto de nuestro entorno como a nivel global, así como atender la formación continua del mercado de trabajo.

Se debe mejorar la captación de fondos a través de Alumni/Mecenazgo con un plan de marketing que fidelice desde su inicio al estudiantado de la UGR y los mantenga a lo largo de su vida.

Se debe consolidar la captación de fondos en convocatorias de concurrencia competitiva. Debemos potenciar la marca UGR como apoyo para la captación de fondos, utilizándola para generar recursos mediante formación a través de títulos propios y la relación con las empresas, potenciando nuestra vocación de divulgación y transferencia de conocimiento a la sociedad.

Se debe facilitar la participación de nuestro personal en estas actividades, estableciendo mecanismos regulatorios que faciliten la conexión del personal universitario con empresas/instituciones en el marco de proyectos estratégicos.

### Justificación de la propuesta

Tras el análisis DAFO realizado en el ámbito de la Gobernanza, Gestión y Financiación, se vinculó esta propuesta a los siguientes elementos:

- Fortaleza 6. Su capital humano, con un gran potencial de inteligencia colectiva en todas las áreas de conocimiento. Sentido de pertenencia a la institución.
- Fortaleza 7. Su prestigio local/regional/nacional/internacional y de atracción de estudiantes de programas de movilidad y de posgrado. Ser una de las grandes universidades andaluzas y españolas.

- Amenaza 1. Caída sostenida de la financiación (en términos relativos) de las universidades. Gasto por estudiante muy inferior a la media de la UE 23 (20%), y respecto a sistemas universitarios de UK y EE.UU. (50%).
- Amenaza 4. Modelo del Sistema de financiación actual.
- Amenaza 6. Los rankings que manejan información poco contrastada que afectan a la percepción externa, a la financiación pública y privada que podemos obtener. Publicación de rankings que valoran aspectos en los que la UGR no obtiene buenos resultados, y que tienen cierta repercusión pública.
- Oportunidad 6. Aprovechar nuestro idioma común y nuestro prestigio para ser una de las universidades de referencia en América Latina. Aprovechar nuestra presencia en el norte de África en claves de cooperación.
- Debilidad 9. Escasa generación de financiación de forma autónoma, que conlleva una excesiva dependencia de la financiación autonómica con un modelo de financiación que no beneficia a la UGR.

## Propuesta Estratégica 8

Mejorar y optimizar la gestión de nuestros activos, apostando por energías limpias, potenciando nuestro patrimonio histórico e infraestructuras.

### Breve descripción

Debemos explotar más intensamente las infraestructuras propias, tanto instalaciones como infraestructuras científicas, como vía para captar financiación y mejorar las relaciones con la sociedad y el sector productivo, lo que retroalimentará la obtención de nuevos recursos.

Debemos garantizar que nuestro patrimonio proporciona un entorno que promueva la investigación y la educación de excelencia, minimizando al mismo tiempo nuestro impacto ambiental, conservando nuestro entorno histórico y mejorando nuestra utilización del espacio.

Para ello se requiere diseñar un modelo de inversión que contemple el uso de las energías renovables, la sostenibilidad energética y el consumo cero.

### Justificación de la propuesta

Tras el análisis DAFO realizado en el ámbito de la Gobernanza, Gestión y Financiación, se vinculó esta propuesta a los siguientes elementos:

- Debilidad 9. Escasa generación de financiación de forma autónoma, que conlleva una excesiva dependencia de la financiación autonómica con un modelo de financiación que no beneficia a la UGR.
- Debilidad 10. Campus poco eficientes e insostenibles desde el punto de vista energético.
- Amenaza 1. Caída sostenida de la financiación de las Universidades.
- Amenaza 4. Modelo del sistema de financiación actual. Con especial referencia a la singularidad de los Campus de Ceuta y Melilla.
- Fortaleza 8. Buenas infraestructuras en general en docencia e investigación.
- Amenaza 1. Caída sostenida de la financiación (en términos relativos) de las universidades. Gasto por estudiante muy inferior a la media de la UE 23 (20%), y respecto a sistemas universitarios de UK y EE.UU. (50%).





- Amenaza 4. Modelo del Sistema de financiación actual.
- Oportunidad 3. La actividad cultural como sector económico con un peso creciente en el entorno de la Universidad de Granada.
- Oportunidad 8. Disponibilidad de recursos financieros orientados a la digitalización y la transición energética.

## Miembros del grupo de trabajo

Coordinador	
Miguel Ángel Guardia López	Director de la Oficina de Proyectos de Investigación
Componentes del grupo	
Javier Rodríguez Alcázar	Departamento de Filosofía I
Antonio Trinidad Requena	Departamento de Sociología
Carmen Lizárraga Mollinedo	Departamento de Economía Aplicada
José Manuel Aguayo Moral	Departamento de Economía Financiera y Contabilidad
Roberto Gómez Amate	PAS
Francisco Buendía Fernández	PAS
Celia García Fernández	PAS
José Claudio Gil Reyes	PAS
Montserrat Zamorano Toro	Departamento de Ingeniería Civil
José Juan Jiménez Moleón	Departamento de Medicina Preventiva y Salud Pública
Jesús González López	Departamento de Microbiología
Germán Luzón González	Departamento de Ingeniería Química
Eva Talavera Rodríguez	Departamento de Físicoquímica
José Antonio Camacho Ballesta	Departamento de Economía Internacional y de España
Rafael Delgado Calvo-Flores	Departamento de Edafología y Química Agrícola
Juan Antonio Marmolejo Martín	Departamento de Estadística e Investigación Operativa
Susana Corzo Fernández	Departamento de Ciencia Política y de la Administración



# UNIVERSIDAD DE GRANADA

---

**Vicerrectorado de Política Institucional y Planificación**  
Dirección de Planificación Estratégica

Cuesta del Hospicio s/n. 18071. Granada  
Tfno. +34 958 248723

[planifica@ugr.es](mailto:planifica@ugr.es)  
[institucional.ugr.es](http://institucional.ugr.es)