



**UNIVERSIDAD
DE GRANADA**

Plan Estratégico UGR 2031

Grupo de Trabajo sobre Modelo
Económico, Transferencia y
Transformación del Entorno

Conclusiones

Introducción

Hoy más que nunca estamos inmersos, como sociedad humana, en un proceso de transformación y cambio sin precedentes, y la Universidad se convierte en el verdadero motor del cambio económico y social.

Como escribió José María Sanz, Catedrático de Física Aplicada de la Universidad Autónoma de Madrid y Rector (2009-2017), "...con la llegada del siglo XXI los intensos e inevitables procesos de globalización, digitalización, disrupción tecnológica y la aparición de retos sociales, requieren atención a escala global (cambio climático, migraciones, objetivos de desarrollo sostenible, etc.), las instituciones de educación superior han pasado a ser el centro de atención en la búsqueda de análisis y soluciones a problemas tan complejos, multiplicando los retos del sistema universitario español".

También, en palabras de la presidenta de la Universidad de Harvard, Drew Gilpin Faust, "nunca antes, en la historia de la humanidad, el futuro de las personas ha dependido, de forma tan determinante, de la educación. Nunca antes, la investigación académica ha sido tan demandada para resolver problemas tan complejos. Nunca antes, el progreso y la prosperidad de las sociedades han dependido tanto de las ideas que emergen de las universidades"; y, sin embargo, también, nunca antes la universidad se ha visto envuelta en tantas controversias, desafíos y dudas sobre su desempeño y rentabilidad social, sobre su futuro y el valor de sus funciones presentándola como una institución aislada y alejada de la sociedad.

Diagnóstico estratégico

Fortalezas

Entorno

- Gran atractivo de Granada, su entorno, su historia y su situación geoestratégica.
- Aunque nuestras infraestructuras de comunicaciones son inferiores a las de otras zonas del territorio, sin embargo, su privilegiado entorno natural (el Parque Nacional de Sierra Nevada, la estación de esquí y la proximidad a la playa) y su riqueza de Patrimonio Histórico con iconos internacionales favorece grandemente a Granada.

UGR institución

- Institución con más 500 años de experiencia, presente en dos continentes.
- Liderazgo y prestigio internacional.
- Equipo humano potente y preparado para el cambio.
- Capacidad de liderazgo por parte del equipo rectoral.
- La UGR es una de las mayores universidades del país por su oferta y demanda, por el número de estudiantes de grado, máster y doctorado y por presupuesto.
- Es la tercera universidad española en número de profesores. Además, genera un impacto importante en el entorno en el desarrollo de su actividad.

Capacidad investigadora y de generación de conocimiento

- Prestigio internacional de varias áreas de conocimiento, donde se alcanzan posiciones relevantes.
- La Universidad de Granada ha vuelto a situarse por sexto año consecutivo entre las 300 mejores universidades del mundo en el prestigioso Ranking de Shanghái (ARWU) que elabora cada año la Universidad de Jiao Tong (Shanghái, China).
- Alto reconocimiento internacional de distintas áreas entre las que cabe destacar: Biblioteconomía y Documentación, Ciencia y Tecnología de los Alimentos, Gestión de Hostelería y Turismo, Matemáticas, Geología, Ciencia de la Computación, Ingeniería de Materiales, Ciencias del Deporte, Derecho y Administración de Empresas.
- Sus indicadores de actividad científica superan claramente a la media andaluza y española (sexenios de investigación, publicaciones, cita, etc.).
- El número de patentes también es superior a la media andaluza y española.
- Destacar también el reconocimiento alcanzado por el Instituto de Matemáticas de la UGR como Unidad de Excelencia "María de Maeztu".

Impacto en el entorno

- Es la primera empresa de la provincia de Granada (su presupuesto es 1,75 veces el de la Diputación de Granada o 1,51 veces el del Ayuntamiento. Estos datos nos dan idea de su magnitud). De hecho, Granada destaca como ciudad universitaria.
- El impacto total de la UGR en Granada representa uno de los mayores impactos de una universidad española en su provincia. En términos de PIB, el impacto de la UGR en términos de renta representa el 6,12% de la provincia y el 7,7% del empleo. Por ello la UGR es la mejor institución para realizar un liderazgo de transformación económica de

su entorno, en un territorio deficitario en liderazgo. Se requiere involucrar a los agentes sociales, económicos y políticos de este entorno.

- Presencia amplia en su entorno, con liderazgo e influencia en el entorno económico, social y cultural.
- Buena imagen de la UGR en la sociedad, en general.
- Nuestra larga trayectoria y dilatada experiencia en la acogida de profesorado y estudiantes van a seguir siendo sin duda, puntos fuertes de nuestra oferta de cara al futuro.

Participación en grandes proyectos público-privados

- Grandes proyectos colaborativos asentados con instituciones públicas y privadas, donde destacan:
 - Proyecto IFMIF-Dones que impulsa la candidatura de Granada para albergar el acelerador de partículas.
 - La creación del “AI Lab Granada” fruto del esfuerzo de la Universidad de Granada, Indra y Google Cloud por hacer de Granada y la Fundación PTS un espacio puntero en investigación y transferencia del conocimiento.
 - El Instituto Andaluz Interuniversitario en Data Science and Computational Intelligence, con sede en Granada, consigue la calificación europea de “Digital Innovation Hub” cuyo objetivo principal es aumentar la competitividad de la industria a través de las tecnologías digitales y supone el máximo reconocimiento europeo a los ecosistemas innovadores.
- Liderazgo de la UGR en la creación de Digital Hub Andaluz en IA y Robótica que será presentado próximamente a Europa.
- Propuesta de creación de un centro nacional de IA (CNIA) propuesto al Ministerio que sería ubicado en el BIOREGION y dotado con una infraestructura de supercomputación, un superpop provisto por NVIDIA para desarrollar investigación en IA y Salud y formar parte de la red internacional de centros de súper computación de NVIDIA.
- Conformación de un gran ecosistema de innovación.
- Grandes infraestructuras de investigación y centros de transferencia. Granada dispone de un conjunto de parques, centros de investigación y de empresas, institutos de investigación que en conjunto constituyen una extraordinaria base para el desarrollo de la Investigación:
 - Parque Tecnológico De La Salud. Es el único parque especializado en Ciencias de la Vida y la Salud. Un ecosistema de conexión constante entre el desarrollo empresarial, la investigación, la asistencia sanitaria y docencia. Estos cuatro polares conforman el ADN del parque.
 - CETIC-UGR. Es un centro destinado a albergar empresas de base tecnológica, vinculadas a las TIC y relacionadas con la Universidad en la empleabilidad, la formación de calidad y el desarrollo de nuevos proyectos de investigación. Se concibe como un centro de referencia a nivel internacional en el ámbito de las TIC, capaz de afrontar relevantes desafíos científico-tecnológicos, transferir conocimiento al sector productivo y formar investigadores que sean motores de crecimiento socio-económico en torno a las nuevas tecnologías.
 - Institutos y centros de investigación de la UGR. Entre los que cabe destacar:

- Instituto del Agua,
 - Instituto de Biopatología y Medicina Regenerativa
 - Instituto de Biotecnología
 - Instituto "Carlos I" de Física Teórica y Computacional
 - Instituto Andaluz de Ciencias de la Tierra
 - Instituto Confucio
 - Instituto Andaluz Interuniversitario de Criminología
 - Instituto Mixto de Deporte y Salud
 - Instituto Universitario de Investigación de Desarrollo Regional
 - Instituto de Investigación de Estudios de las Mujeres y de Género
 - Instituto Andaluz de Geofísica y Prevención Desastres Sísmicos
 - Instituto de Migraciones
 - Instituto de Neurociencias "Federico Olóriz"
 - Instituto de Nutrición y Tecnología de Alimentos "José Mataix Verdú"
 - Instituto Universitario de Matemáticas (Imath-Ugr)
 - Instituto Universitario de la Paz y los Conflictos
 - Instituto Inter de Inv. del Sistema Tierra en Andalucía (Ceama)
 - Centro de Documentación Europea
 - Centro de Iniciativas de Cooperación al Desarrollo
 - Centro de Instrumentación Científica
 - Centro de Investigación Mente, Cerebro y Comportamiento
 - Centro de Investigación Tecnologías de Infor. y Comunicaciones
 - Centro de Lenguas Modernas
 - Centro de Promoción de Empleo y Prácticas
 - Centro Investigación Biomédica
 - Centro Mediterráneo
 - Centro Mixto Universidad Universidad Granada-Madoc
 - Centro de Cultura Contemporánea
 - Centro de Documentación Científica
 - Centro Tecnológico de Investigación y Desarrollo del Alimento Funcional (CIDAF)
 - Centro Pfizer - Universidad de Granada - Junta de Andalucía de Genómica e Investigación Oncológica (GENYO)
- Parque de las Ciencias. Es un consorcio entre diferentes instituciones públicas entre ellas, la Universidad de Granada, cuyo objetivo es ser un Laboratorio de Cultura Científica. Un instrumento interdisciplinar especialmente dedicado a la innovación, la experimentación y la formación en cultura científica.
 - Oficina de Transferencia de Conocimiento. La UGR dispone de una oficina de transferencia de conocimiento que en los últimos años se ha presentado un perfil muy activo en relación de sus objetivos. La UGR crea una media de 8 spin-off al año, ocupando la tercera posición en el sistema español y la primera a nivel andaluz.

Liderazgo en internacionalización

La UGR tiene una larga tradición de cooperación académica internacional, tradición que encuentra su continuidad hoy en una decidida apuesta por profundizar en el proceso de internacionalización.

- La UGR cuenta con una amplísima y fructífera experiencia internacional y se sitúa desde hace años a la cabeza de Europa en movilidad de estudiantes, profesorado y personal de administración. En reconocimiento a su labor continuada en este ámbito, la UGR fue galardonada, por ejemplo, con la Estrella de Oro del Programa Erasmus.
- Tenemos una amplia oferta de movilidad internacional para la comunidad universitaria en los cinco continentes, recibiendo a su vez estudiantes, profesorado y personal de administración de todos ellos. En la actualidad existe una oferta de una veintena de títulos dobles, múltiples o conjuntos internacionales y hemos iniciado experiencias de docencia en inglés para enriquecer la oferta académica a los estudiantes locales e internacionales.
- Alrededor de un 15% de los estudiantes matriculados en nuestras titulaciones de posgrado proceden de otros países. Además, la UGR dispone de una amplísima red de alianzas bilaterales y multilaterales, con más de 1.000 convenios activos de cooperación internacional.
- Gestionamos una docena de centros de lengua y cultura españolas en el exterior.
- Ofrecemos servicios de acogida a investigadores visitantes a través del Internacional *Welcome Center*, así como cursos de lengua y cultura españolas a través de nuestro Centro de Lenguas Modernas, de prestigio internacional en el campo.
- Asimismo, la UGR gestiona junto a la Universidad de Pekín el Instituto Confucio de Granada cuyo principal objetivo es promocionar el estudio de la lengua y la cultura chinas. El Instituto es reconocido como centro de excelencia por la Oficina Nacional de Enseñanza del Chino como Lengua Extranjera (Hanban) del Gobierno Chino y este año celebra el décimo aniversario de su creación.
- La UGR alberga el único Centro Ruso que la Fundación *Russkiy Mir* mantiene en España.
- La UGR pertenece a la Alianza Arqus, una Alianza Universitaria europea que reúne a las universidades de Bergen, Granada, Graz, Leipzig, Lyon, Padua y Vilna en una iniciativa diseñada para promover una profunda integración de las siete instituciones que la componen, en sus actividades de enseñanza y aprendizaje, de investigación, de extensión y de compromiso ciudadano

Debilidades

Recursos y financiación

- Excesiva dependencia financiera del presupuesto público.
- Recursos económicos limitados en relación con su tamaño y misión.
- Reducción de la financiación tras la crisis del 2008.
- Escasa inversión en I+D, tanto del Estado como de la Comunidad Autónoma Andaluza, así como de entidades privadas.
- Modelo de financiación establecido con carácter general que perjudica a la UGR.
- Captación limitada de recursos externos.
- Elevados costes de estructura.

Orientación a la transferencia

- Poca orientación a la transferencia, por falta de estímulos a los investigadores.
- Política ONE-ONE, cada investigador busca su "cliente". Ausencia de una política institucional de transferencia, soportada por aquellas áreas de mayor reconocimiento.
- Ausencia de una estructura específica orientada a activar la relación con el entorno, ya que actualmente está incluida en el área de investigación.
- Ausencia de un plan de relaciones con el entorno para estimular la transferencia.
- Excesiva orientación de la institución hacia adentro, (docencia e investigación), necesitando una mayor orientación al exterior (transferencia y emprendimiento).
- Escasa historia de implantación de carreras técnicas que por lo general están más orientadas a la transferencia, a la innovación y al emprendimiento.

Adecuación a las necesidades

- Falta de adecuación a las demandas empresariales y sociales y posible resistencia al cambio por parte de algunos colectivos.
- Lenta adaptación de los contenidos formativos a las necesidades empresariales y profesionales.
- Falta de adaptación de los egresados a los requerimientos del mundo exterior (ecosistema empresarial).
- La UGR está a la cola de los rankings de universidades españolas en cuanto transferencia de conocimiento. Esto contrasta con su capacidad científica e investigadora.

Distanciamiento UGR y sociedad

- En cuanto a su calidad como centro educativo superior, y pese a los esfuerzos llevados a cabo a lo largo de las últimas décadas, persiste un distanciamiento entre la UGR y su entorno empresarial más próximo, agravado en este caso por la debilidad relativa del tejido empresarial granadino y su cultura conservadora en lo que a la valoración que la sociedad local tiene del espíritu emprendedor, en general.
- Pérdida en los últimos años de alumnado de Posgrado en detrimento de otras Universidades.
- Un entorno que no ayuda excesivamente a que la Universidad esté en ambiente competitivo
- Escasa visibilidad de la actividad investigadora y científica de la universidad en el ámbito empresarial.
- Inexistencia de una estrategia de comunicación orientada a captar la atención de grandes empresas interesadas en los proyectos de investigación de la UGR.
- Falta conocimiento de los proyectos y trabajos de la UGR en sus distintas fases.
- Necesidad de una mayor relación con las PYMES. Se han de visualizar las actividades, ofertas, formas de colaboración, comunicación, no solo institucional sino también por áreas de actividad, departamentos, espacios de networking, debate, intercambio de ideas, y experiencias.
- Ausencia de cinturón empresarial y tecnológico alrededor de la ciudad de Granada.
- Inexistencia de un órgano permanente de consulta y análisis entre las distintas instituciones de la ciudad: UGR, Ayuntamiento, Diputación Provincial, agentes sociales y económicos.

- Escaso conocimiento por parte de la UGR de las necesidades reales del tejido productivo.
- Limitado contacto del estudiantado con las empresas desde el primer año de formación.
- Dificultades de contacto de las empresas con la Universidad, al no existir una ventana única (papel de la OTRI).
- Falta de alineación entre lo que es importante para el tejido productivo y lo que es importante para el personal de UGR.
- Ausencia de formación dual.

Ausencia de una política de seguimiento e implicación con los egresados

- Aunque la Universidad de Granada ha impulsado el seguimiento de los egresados mediante el proyecto "Alumni UGR", resulta claramente insuficiente por la necesidad de una estructura y unos recursos más acordes a la dimensión del colectivo Alumni de la UGR. Solo la red LinkedIn recoge 160.000 profesionales vinculados a la UGR.
- Escaso o nulo sentimiento de pertenencia y orgullo de los egresados hacia la institución.

Burocratización de la universidad

- Demasiada burocratización en la Universidad.
- Falta de flexibilidad ante determinadas situaciones.
- Campus difuminados por toda la ciudad, lo que impide una conexión más intensa entre alumnos y áreas de conocimiento.
- Profesorado excesivamente recluido en el entorno académico.
- Excesiva rigidez y lentitud como consecuencia de una estructura pesada, que hace que no sea tan dinámica como los cambios sociales requieren.
- Rigidez interna a la hora de adaptarse a los retos sociales.

Emprendimiento: profesorado-alumnado

- Escasa cultura de emprendimiento en la institución. Se requiere impulsar la formación para el emprendimiento, así como fomentar la participación del personal docente e investigador en proyectos empresariales.
- Limitada promoción en la UGR respecto a la generación de nuevas iniciativas empresariales y desarrollo de capacidades emprendedoras.
- Gran recorrido de mejora en la participación de startups, incubadoras de empresas y spin-off.
- Dificultades administrativas y legales para en emprendimiento del profesorado.
- Falta de estructuras de apoyo en los primeros pasos del emprendimiento.
- Ausencia de estructuras para poner en contacto a los inversores y las spin-off.
- Falta de orientación del profesorado universitario hacia el emprendimiento, motivado en parte por la falta de una formación adecuada en este ámbito, así como por la falta de incentivos para emprender.

Entorno político

- Granada presenta una gran debilidad respecto a su entorno político, que está dificultando que las instituciones se alineen en la construcción de ciudad del conocimiento.

Formación online

- Escasa apuesta por la formación online. Aunque la UGR es una universidad presencial y apuesta por la misma, la evolución que está sufriendo la educación como consecuencia de transformación digital aconseja mayores esfuerzos por dotarse de las tecnologías adecuadas para poder competir con otras instituciones educativas que han apostado en mayor medida por la formación online.

Gestión económica

- Escasa implantación de un modelo de gestión económica basado en la contabilidad analítica. Con el modelo de financiación económica que disponemos basado en la escasez de recursos se hace necesario la implantación de un modelo de gestión basado en la contabilidad analítica que permita una adecuada toma de decisiones con respecto dónde invertir de manera más eficiente los escasos recursos de que se dispone.

Amenazas

Competencia regional

- Riesgo de que la Junta de Andalucía favorezca el desarrollo de otras universidades priorizando el eje Sevilla-Málaga.
- Las infraestructuras de acceso en muchas otras ciudades andaluzas son muy superiores a las de Granada.

Competencia en el ámbito online

Cada vez más las Universidades tanto públicas como privadas están promoviendo la educación online. Especialmente en los últimos años con la aparición de los MOOC se están creando plataformas a las que se adhieren muchas universidades, alcanzando alianzas para establecer un modelo de docencia en abierto. Algunos ejemplos son:

- COURSERA es una plataforma MOOC desarrollada por un grupo de académicos de la Universidad de Stanford. Desde el año 2011, Coursera ofrece cursos de formación online gratuitos, accesibles desde cualquier país del mundo. Además de la Universidad de Stanford, detrás de Coursera hay más de 140 instituciones académicas. En esta plataforma MOOC ya se han formado alrededor de 16 millones de estudiantes de todo el mundo.
- EdX es otra de las plataformas MOOC top en recursos formativos accesibles y de calidad. Creada en 2012 por la Universidad de Harvard en colaboración con el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), esta plataforma dispone de más de 2.700 cursos online de diferentes categorías como: administración de empresas, comunicación, derecho, diseño, economía y finanzas, electrónica, informática, matemáticas, ciencias del medio ambiente, etc. Un gran número de cursos están disponibles en castellano y, aunque algunos de los recursos formativos son de pago, se pueden localizar fácilmente recursos formativos gratuitos y de calidad. Cuenta en la actualidad con millones de estudiantes y más de 50 entidades y corporaciones imparten sus cursos propios en la plataforma.
- MIRIADA X es una de las plataformas MOOC españolas más destacadas. Fue creada en 2003 de la mano del Banco Santander y Telefónica a través de la red formativa Universia. En Miriada participan universidades y entidades españolas y de otros países

iberoamericanos como México, Puerto Rico, República Dominicana, Perú, Colombia o Brasil, entre otros. Más de 1.000 docentes especializados en las áreas que se imparten, están detrás de esta plataforma. La inmensa mayoría de recursos formativos están en castellano y tienen que ver con diferentes áreas temáticas como pedagogía, psicología, ciencias de la salud, humanidades, ciencias agrarias, entre otras. Ofrece formación a más de 4 millones de usuarios.

- UNED Abierta. La plataforma MOOC de la UNED da acceso a gran cantidad de cursos sobre diferentes temáticas tales como traducción, recursos humanos, historia, entre otras.
- UniMOOC. Plataforma MOOC impulsada por el Instituto de Economía de la Universidad de Alicante. Está dirigida a los perfiles de emprendedores. Disponen de alrededor de 80 MOOC relacionados principalmente con la economía circular y la transformación digital de los negocios.

La Universidad de Granada no puede quedarse al margen de este movimiento de formación online. Si bien se está trabajando en la buena dirección a través de la plataforma AbiertaUGR, es necesaria una apuesta decidida por la formación online.

Fondos de inversión internacionales en la educación superior

- En los últimos años se han impulsado las Universidades y centros de formación privados, que están despertando la atracción de los grandes fondos de inversión internacionales, que han iniciado un proceso de inversión importante para comprar este tipo de instituciones, lo que sin duda constituye una amenaza para las universidades públicas.

Recursos económicos

- Las Universidades españolas ya han vivido la grave crisis de reducción de inversiones tanto para la docencia como para la investigación y la transferencia, con el riesgo que se pueda repetir de manera genérica o con la Universidad de Granada, como pasó anteriormente.

Excesiva regulación y falta de flexibilidad

- Como medida genérica se debería proceder a una significativa desregulación, flexibilización y cierta especificidad del marco legal en que se desarrollan las actividades de la educación superior y la investigación.
- Excesivo intervencionismo que conlleva a la homogeneización del sistema. Es deseable una mayor autonomía que fomente la diferenciación.
- Falta de flexibilidad normativa para adecuar la oferta académica, lo que puede generar una pérdida de competitividad de nuestra Universidad frente otras.
- Los cambios tan profundos que se están generando en el mundo, no solamente por la revolución tecnológica sino por nuevos y complejos problemas mundiales, plantean la necesidad de una adecuación de la oferta académica a las necesidades de la Sociedad. Adecuación que necesita respuestas rápidas y flexibles.
- La necesidad de disponer de infraestructuras potentes de investigación aconseja la agregación de capacidades mediante alianzas con otras Universidades que permitan potenciar la capacidad Investigadora. La ausencia de una política andaluza de alianzas pone de manifiesto que seguimos todavía en un modelo muy tradicional, donde no se aprovechan las sinergias que podrían conseguirse con tales alianzas.

- Inexistencia de foros de reflexión que permitan orientar la política a nivel andaluz con las especializaciones necesarias a nivel local, reforzando las fortalezas.

Competencia por la captación de talento

- Una de las grandes amenazas de futuro es la pérdida de talento tanto a nivel de PDI como de estudiantado. En un modelo económico y social basado en el conocimiento todas las instituciones de educación superior van a competir por atraer a los mejores profesores y estudiantes. Aumentar los recursos dedicados a la captación de talento y trabajar en la reputación de la UGR debe ser una prioridad para hacer frente a tales amenazas.

Competencia entre territorios para atraer inversión

- Ante la falta de recursos públicos, los territorios van a competir de manera importante para atraer fondos para el desarrollo del entorno. Sin duda, la accesibilidad al territorio, la existencia de capital humano, las infraestructuras locales y el lobby político-empresarial van a ser determinantes para la llegada de fondos.
- Una gran amenaza es la inestabilidad política en la ciudad y provincia de Granada que sin duda suponen una barrera para el desarrollo de la ciudad y de nuestra universidad.

Oportunidades

Las oportunidades que tiene la Universidad de Granada están ligadas fundamentalmente a su extraordinaria capacidad de investigación, reconocida por los rankings internacionales.

Esta fortaleza, en algunas áreas específicas, está llamando la atención de los gobiernos tanto el autonómico como el nacional, así como de grandes empresas relacionadas con la ciencia y la tecnología. Convertir las debilidades en oportunidades es el gran reto que tiene la Universidad, en relación con la transferencia de conocimiento y la transformación del entorno.

Fondos europeos

- Estamos ante un momento de grandes oportunidades al iniciarse el nuevo periodo 2021-2027 de Fondos Europeos, donde se definen 5 prioridades de inversión. Cinco objetivos principales impulsarán las inversiones de la UE entre 2021-2027:
 - o Una Europa más inteligente, mediante la innovación, la digitalización, la transformación económica y el apoyo a las pequeñas y medianas empresas.
 - o Una Europa más ecológica y libre de carbono, que aplique el Acuerdo de París e invierta en transición energética, energías renovables y la lucha contra el cambio climático.
 - o Una Europa más conectada, con un transporte estratégico y redes digitales (corredor mediterráneo).
 - o Una Europa más social, que haga realidad el pilar europeo de derechos sociales y que apoye el empleo de calidad, la educación, las capacidades educativas y profesionales, la inclusión social y la igualdad de acceso a la asistencia sanitaria.
 - o Una Europa más cercana a los ciudadanos, que respalde estrategias de crecimiento de gestión local y que contribuya a un desarrollo urbano sostenible en toda la UE.
- Con independencia del programa europeo, se abren nuevas oportunidades a través de los fondos para la recuperación europea *Next Generation*. Para ayudar a reparar los

daños económicos y sociales causados por la pandemia de coronavirus, los dirigentes de la UE han acordado un plan de recuperación que liderará el camino hacia la salida de la crisis y sentará las bases para una Europa moderna y más sostenible. España obtendrá 140.000 millones de euros, de los cuales 72.000 millones de euros, «aproximadamente» serían a fondo perdido. Estos fondos suponen una verdadera oportunidad de transformación para nuestra institución en los próximos años si contamos con la estructura organizativa necesaria para identificar proyectos y preparar las solicitudes.

Proyectos UGR en marcha

- El proyecto IFMIF-DONES se enmarca en el ambicioso programa que la Unión Europea está desplegando para desarrollar la fusión como fuente de energía, en una colaboración internacional que incluye a China, Corea del Sur, Estados Unidos, India, Japón y Rusia como socios fundamentales del ITER (*International Thermonuclear Experimental Reactor*).
- La UGR ha presentado a la Consejería de Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades de la Junta de Andalucía, diez proyectos que suponen más de 226 millones de euros, en el marco de la convocatoria de fondos europeos para la recuperación *Next Generation*:
 1. Centro Andaluz de Innovación y Digitalización: Inteligencia Artificial, Ciberseguridad, Entornos Virtuales y 5G (CAID). Presupuesto: 49 millones de euros.
 2. Andalusian Innovation Green Hub on Artificial Intelligence & Geodesign for e-Biodiversity Services- AI 2 Green BioHub. Presupuesto: 48 millones de euros.
 3. Centro de Innovación en Materiales y Energía (CINMAT). Financiación: 23 millones de euros.
 4. DigiEnergy: Eficiencia energética para la transición ecológica y la transformación digital. Presupuesto: 25 millones de euros.
 5. DigiDepende: DIGItalización de Infraestructuras de Servicios del Sistema de la DEPENDENCIA en Andalucía: Gestión de residentes, geolocalización, detección de riesgos, mejora de la comunicación y actividades online. Presupuesto: 21,5 millones de euros.
 6. Andalucía Digital Employee in Sports (ADESport). Presupuesto: 11 millones de euros.
 7. Ecosistema de “eAdministración as a service” para el ámbito municipal y provincial basado en un concepto de *Blockchain* en la nube. Presupuesto: 13,5 millones de euros.
 8. ceSIM+: Centro de Referencia para la Detección, Evaluación y Rehabilitación del déficit cognitivo, diagnóstico y tratamiento integral basados en simulaciones avanzadas y sensorizadas. Presupuesto: 11,05 millones de euros.
 9. Planta de bio-fabricación de dispositivos médicos y generación de tejidos bioimpresos (3DBioPrint-UGR). Presupuesto: 10,15 millones de euros.
 10. Centro de Formación Técnica Superior en Biomedicina y Biotecnología. Reciclaje y economía circular en residuos sanitarios (CTBIM). Presupuesto: 14,1 millones de euros.

- IA LAB GRANADA. En este proyecto la Universidad de Granada se ha aliado con Indra y con Google, para liderar a partir de Inteligencia Artificial (IA) la cuarta revolución industrial. Granada se convertirá en unos de los centros de desarrollo de IA de Europa. El centro donde se desarrollarán estas actividades será el edificio Biorregión del Parque Tecnológico de la Salud, y será un ejemplo de colaboración científica y tecnológica público-privada. El impulso a la capacidad investigadora de la provincia será tal que el proyecto, en su inicio, contará con la participación de más de un centenar de científicos y doctores en IA.
- Centro de Innovación sobre Economía Verde, Biodiversidad y Ecosistemas Sostenibles.

Atracción de grandes empresas

La atracción de grandes empresas que puedan servir como motores tractores para que otras muchas empresas se instalen en Granada es una de las oportunidades que debe aprovechar la UGR.

Un buen ejemplo de iniciativas para atraer empresas es el programa impulsado desde el Consejo Social de la Universidad de Granada denominado "DIÁLOGOS CON LA SOCIEDAD". El programa se apoyaba en invitar a una personalidad relevante de grandes empresas españolas y de otras instituciones para que disertaran sobre algún tema relacionado con el conocimiento y el mundo futuro. Los objetivos de este programa son:

1. Impulsar un proceso de reflexión para identificar los pilares del desarrollo de una economía del conocimiento y así generar riqueza a través de la creación de modelos de competencia basados en el conocimiento generado en la Universidad de Granada.
2. Generar un movimiento social, empresarial e institucional para difundir el nuevo modelo de desarrollo basado en la transferencia de conocimiento especializado, con el objetivo de que se transmita a través de empresas de base científica, tecnológica, cultural y de patrimonio.
3. Identificación de empresas, cuya actividad sea susceptible de confluir con la transferencia de conocimiento de la Universidad de Granada, con la finalidad de desarrollar una estrategia institucional que posibilite el posterior establecimiento de centros de producción e investigación en el tejido socioeconómico de Granada.
4. Tender puentes entre la Universidad de Granada y la sociedad civil que puedan facilitar las alianzas Universidad-empresa, a través del conocimiento mutuo.

Para asesorar en el desarrollo del programa y crear foros de reflexión se impulsaron tres grupos de apoyo: empresarios, profesores e investigadores relevantes, personas de reconocido prestigio (grupo de mentores). Por consejo del Grupo de Mentores se organizaron grupos sectoriales para analizar los planes de desarrollo de los diferentes sectores estratégicos para Granada y activar la relación UGR-Sectores. Finalmente se consideró adecuado relacionar la UGR con las comarcas, celebrando reuniones con los ayuntamientos, empresarios y grupos políticos, para analizar las posibilidades de desarrollo de las comarcas aprovechando las fuentes de conocimiento de la UGR.

Organización adecuada, orientada a la transferencia

- Una de las oportunidades más asequibles es la de preparar una organización específica que trabaje en conexión con el entorno, activando la relación permanente con empresas

y con instituciones y orientando el trabajo a atraer empresas y estimular los trabajos colaborativos. Se han perdido oportunidades por falta de seguimiento de contactos que podrían materializarse en proyectos concretos. Por eso es fundamental una organización independiente.

Acercamiento UGR y Sociedad

- Otra oportunidad que es necesario aprovechar es la posibilidad de organizar un grupo de personas externas a la institución que ayuden a reforzar los vínculos entre la institución y el entorno, a estimular el contacto con las grandes empresas y ayudar a la creación de un ecosistema que permita estimular el proceso de transformación de Granada y su provincia. En este sentido sería interesante la creación de un Círculo de Economía y Sociedad, externo a la institución, que pudiera trabajar para la Universidad y su conexión con el entorno.
- Otra oportunidad de gran relevancia para la institución sería aprovechar toda la experiencia y conocimiento de los egresados de la UGR mediante la potenciación del Programa Alumni UGR. A título informativo, en la Red profesional LinkedIn aparecen 159.679 antiguos alumnos que viven en todo el mundo.

Políticas institucionales de transferencia

- Se deben establecer las bases que definan la política institucional de transferencia y transformación, apoyándose en las grandes capacidades de las diferentes áreas de conocimiento y que pueda desarrollarse a través de la creación de una estructura específica para la transferencia y transformación del entorno.
- La OTRI puede ser un instrumento muy valioso para abordar los modelos de transferencia que requiere la institución, si bien es necesario repensar su organización y funcionamiento.

Emprendimiento

- Desde hace varios años la UGR ha creado una estructura organizativa específica orientado al emprendimiento del estudiantado. Se deberían aprovechar las nuevas oportunidades del entorno para potenciar esta estructura e implicar a empresarios y profesionales en las tareas de mentorización de los proyectos de emprendimiento.

Centro de empresas

- La UGR dispone de dos grandes centros para el desarrollo empresarial en dos áreas de conocimiento: el CETIC y el PTS, estos centros permiten establecer una relación profunda entre la UGR y las empresas en las áreas de las Tecnologías y de las Ciencias de la Vida.
- Es necesario aprovechar la oportunidad de aprovechar la excelencia investigadora de la UGR, y más específicamente de sus institutos y centros de investigación, para replicar el modelo en términos de transferencia.

Hibridación de áreas de conocimiento

- Cada vez más los expertos recomiendan establecer modelos de hibridación de diferentes áreas de conocimiento, que darán lugar a nuevos yacimientos de investigación e innovación.

UGR online

- La Universidad de Granada es una universidad eminentemente presencial y hay que seguir potenciando esta característica. Sin embargo, el mundo avanza y las fronteras locales se difuminan como consecuencia de la transformación digital, lo que está haciendo que las universidades presenciales deban orientar sus esfuerzos hacia la docencia online al objeto de aprovechar las nuevas oportunidades.
- Cada vez más la UGR está incrementando su reputación institucional como una de las Universidades excelentes en el contexto internacional, situación que abre interesantes oportunidades de proyección en entornos geográficos como Latinoamérica o África.

Alianzas universitarias

- La posibilidad de acceder a infraestructuras de gran capacidad, la aparición de sinergias con otras universidades en programas de docencia, investigación e incluso en transferencia, podría abrir un nuevo modelo colaborativo.
- A este respecto sería interesante apostar por alianzas estratégicas con otras universidades europeas, ejemplo de ello es la alianza ARQUS, e incluso con otras universidades nacionales y andaluzas.

Oferta académica

- Se percibe una falta de adecuación entre la oferta académica y las necesidades de la sociedad. Repensar la oferta, abrir la oferta académica en las áreas de las tecnologías y aprovechar el impulso de la colaboración público-privada para incorporar en la reflexión al entorno empresarial y social es una oportunidad que debe ser aprovechada.
- Quizás aprovechar el momento de apertura para incentivar la formación dual, que permita que los estudiantes, profesores y empresarios trabajen conjuntamente, tanto en los proyectos universitarios como empresariales.

Propuesta Estratégica 1

Orientación a la transferencia: UGR una universidad transformadora

Breve descripción

La transformación del entorno requiere de la colaboración de varios agentes y la implicación del tejido empresarial y resto de administraciones.

La captación de recursos financieros, humanos, de infraestructuras y agilidad de la administración es clave para mejorar el impacto de la Universidad desde el punto de vista de la innovación.

Tradicionalmente, la Universidad española no ha estado orientada hacia la transferencia y a la innovación, donde ocupamos la posición 30 de los rankings internacionales de innovación. La economía española se ha basado en sectores de baja intensidad de conocimiento.

En el caso de la UGR el problema se acentúa al estar por debajo del puesto 40 de las universidades públicas en transferencia, cuando en investigación se ocupan posiciones de liderazgo.

Objetivo:

Situar la transferencia al mismo nivel que las otras funciones de la Universidad: Docencia e Investigación.

Acciones recomendadas:

- Implantar una política institucional de transferencia que se apoye en los pilares más representativos de las áreas de conocimiento y que complemente el trabajo que realizan los investigadores, que trabajan más con modelos one-one.
- Establecer un plan propio de transferencia de conocimiento y transformación del entorno.
- Considerar la transferencia a nivel de Gobernanza al mismo nivel que la docencia y la investigación, dotándolo de un equipo y unos recursos que permitan desarrollar adecuadamente la política de transferencia. Considerar los decanatos como estructuras activas, donde se incluya un vicedecano de transferencia. Involucrar a los institutos y centros de investigación en las tareas de transferencia.
- Plantear un panel de indicadores que reflejen la actividad de transferencia de la UGR, de acuerdo con las recomendaciones de la CRUE.

- Reforzamiento de la oficina de proyectos internacionales para la captación de fondos europeos y otras convocatorias públicas o privadas de I+D+i.
- Diseño de un plan de patrocinio y mecenazgo estableciendo un programa de acción diferenciado por líneas prioritarias y estratégicas para la Universidad.
- Fortalecimiento del programa de atracción de talento investigador y de atracción e incorporación de perfiles empresariales.
- Reforzamiento de las infraestructuras de investigación en áreas estratégicas.
- Digitalización de los procesos y simplificación administrativa de la gestión de la innovación y las relaciones con el entorno.
- Impulsar un plan específico de relaciones con el entorno que estimule la transferencia.
- Incentivar la ampliación de Grados en las áreas de ingeniería, para mejorar las capacidades de transferencia.
- Establecer un portal de transferencia que junto con los recursos humanos adecuados se comporten como ventanilla única.
- Redefinición de la OTRI para darle más contenido externo, con áreas de marketing que impulsen la relación permanente con el entorno, empresas, instituciones y sociedad civil, fomentando la formación dual, los doctorados industriales, las cátedras de empresas.
- Impulsar la redefinición de los Consejos Sociales para que cumplan como institución social un papel fundamental para el desarrollo de la Universidad.
- El plan estratégico debe abrir el debate sobre las misiones de la universidad y los retos que se presentan para el ámbito universitario en ese camino hacia la Sociedad y la Economía del Conocimiento que debe emprenderse en estos tiempos.
- Impulsar la formación en competencias transversales para afrontar nuevos retos y dotar a nuestros egresados de una base sólida de conocimientos que les permitan adaptarse a un entorno cambiante.
- Dotar a las universidades de un marco flexible que les permita adaptarse a las demandas de la sociedad, sin olvidar el objetivo a medio plazo. En este contexto, el acercamiento entre la universidad y la empresa se hace indispensable, así como la importancia de avanzar



hacia la optimización de todos los agentes de conexión e innovación con los que cuenta la universidad española, creando y consolidando los ecosistemas de innovación tan necesarios para la transferencia de conocimiento

Propuesta Estratégica 2

Dar a conocer las altas capacidades en investigación de la UGR, para atraer inversión. Programa de comunicación.

Breve descripción

Las altas capacidades de la UGR en el campo de la investigación y en la formación de capital humano, deben ser el motor para atraer no solamente recursos a la Universidad sino también la posibilidad de que empresas e instituciones públicas y privadas inviertan y se instalen en Granada, para transformar el modelo económico y social.

Objetivo

Dar a conocer la capacidad investigadora y de formación de capital humano para atraer la atención de las empresas, instituciones públicas y grupos sociales, impulsado un gran proyecto de comunicación, apoyado en la celebración del V Centenario de la UGR, a distintos niveles. Un proyecto de comunicación por capas, utilizando los eventos, como herramientas, y fomentando la participación de diferentes grupos sociales en las actividades.

Acciones recomendadas:

- Utilizar los grandes proyectos impulsados por la Universidad o con su participación para difundir las capacidades de la UGR. El IFMIF-DONES, el IA LAB GRANADA (UGR-GOOGLE_INDRA), el AIR-ANDALUSIA (Centro de Innovación Digital Andaluz en Inteligencia Artificial y Robótica Aplicadas), entre otros, debe servir de impulso para establecer un plan específico que realce e identifique UGR y Granada con los grandes proyectos científicos de España. La solicitud de que se instale en Granada el CNIA (Centro Nacional de Inteligencia Artificial) puede ser otra importante oportunidad de comunicación utilizando todos los canales off y on, dando a conocer el ecosistema innovador que se está impulsando desde la UGR.
- Apoyar la apuesta del Consejo Social para reforzar, con organización y recursos, el programa iniciado de Diálogos con la Sociedad. Programa que permite la participación de grandes autoridades del mundo económico, institucional y social; dándoles a conocer las capacidades de investigación de la UGR (programas líderes).

- Seleccionar los sectores más importantes del entorno (turismo, agricultura, alimentación, cultura, construcción...) para impulsar eventos específicos que impulsen la relación UGR – sectores.
- Promover las relaciones entre el personal especializado de la UGR, junto con el consejo social, y las autoridades locales y regionales para establecer políticas de desarrollo locales/comarcales en base al conocimiento de la UGR (UGR – Comarcas).
- Promover las relaciones institucionales con el cuarto sector (organizaciones sin fines de lucro y organizaciones no gubernamentales) con objeto de dar a conocer las políticas sociales impulsadas por la UGR, y apoyar con su conocimiento el desarrollo de políticas sociales orientadas a reducir pobreza y desigualdad.
- Promover las relaciones de la UGR con las instituciones públicas locales, regionales y nacionales para difundir las capacidades de la UGR e impulsar la mejora de la financiación universitaria, así como de la inversión pública en I+D+i. Sin recursos no hay desarrollo.
- Impulsar un gran evento anual “Camino hacia el V Centenario” donde se premie la investigación y la Innovación, con presencia de autoridades del mundo de la ciencia, la innovación la política, los colegios profesionales, las empresas y la sociedad civil.
- Difundir las fortalezas y proyectos de la UGR pasando de una política de información a una de comunicación activa.

Propuesta Estratégica 3

Impulsar las relaciones UGR - Entorno.

Breve descripción

De acuerdo con el informe CRUE “Universidad 2030”, la Universidad es una institución comprometida, desde siempre, con el saber, la educación y la formación. A lo largo de la historia ha ido asumiendo funciones y misiones nuevas inducidas por los cambios, en ocasiones disruptivos, experimentados por la sociedad.

Una investigación excelente según parámetros internacionales, objeto irrenunciable de las universidades, no está reñida con una orientación a dar respuestas a las necesidades de la sociedad, como tampoco lo está con la vocación de transferencia de conocimientos al tejido productivo, fuente única de un crecimiento económico sostenible.

En el siglo XXI, a las tradicionales funciones de la universidad (docencia e investigación), se incorpora como función adicional la “valorización” del conocimiento, que como bien social, puede ser la nueva materia prima para generar riqueza económica y social.

En definitiva, estamos ante una Universidad sostenible, eficiente, orientada a la empresa, claramente productiva y socialmente comprometida.

Objetivo:

Utilizar el conocimiento de la UGR como motor de transformación del entorno, fomentando la transferencia de conocimiento para generar innovación, transformando los sectores tradicionales e impulsando el desarrollo de nuevos sectores más intensivos en conocimiento.

Acciones recomendadas:

- Impulsar foros sectoriales para incentivar la relación de investigadores y empresarios que conduzcan a desarrollar programas conjuntos, tanto en sectores tradicionales como nuevos.
- Incentivar foros comarcales para acercar la Universidad a las comarcas apoyando el desarrollo comarcal con autoridades, empresarios y sociedad civil.
- Reimpulsar el Foro entre la Universidad y resto de instituciones locales y provinciales, así

como empresarios para focalizar el desarrollo del entorno en base al conocimiento.

- Impulsar un foro social para fomentar las relaciones con las organizaciones sin ánimo de lucro, para luchar contra la pobreza y la desigualdad.
- Atraer a los egresados para vincularlos nuevamente a la UGR. Es necesario reforzar/reinventar el Proyecto Alumni para conectar la institución con miles de egresados que pueden canalizar inversiones, contactos, e información.
- Seguir impulsando la participación de proyectos internacionales / nacionales vinculados al conocimiento, para atraer inversiones de los Fondos Next Generation.
- Establecer un Consejo Asesor compuesto por empresarios, profesionales de reconocido prestigio, exrectores, profesores eméritos, autoridades, para impulsar la relación de UGR con el entorno.
- Incrementar los objetivos de obtención de recursos mediante mayor número de acuerdos con empresas.
- Impulsar las relaciones Universidad-Empresa, mediante diferentes acciones:
 - Formación dual, movilidad de los investigadores a las empresas y viceversa, participación de profesores como consejeros no ejecutivos.
 - Política de formación de profesionales de las empresas en la Universidad (formación a demanda y especializada, doctorados industriales, etc.).
 - Reconsiderar el modelo de prácticas en empresas para enfocarlo más a la formación y aprendizaje de nuevas habilidades, aumentando la duración al menos de 12-24 meses
 - Potenciación de UGR Abierta con una amplia oferta de cursos MOOC de carácter profesional.
 - Impulsar el modelo de formación permanente.

Propuesta Estratégica 4

Impulsar el emprendimiento: una universidad emprendedora.

Breve descripción

Una universidad emprendedora es una organización orientada a generar impacto económico y social en su entorno a través de la educación superior, la investigación y la transferencia, y que asume un rol crítico en el ecosistema de innovación en el que se encuentra.

Las universidades se enfrentan a retos cada vez más exigentes en el desempeño de sus actividades docentes, de investigación y transferencia, a la vez que cuentan con mayores restricciones de recursos de toda naturaleza.

En este sentido, la Universidad de Granada planteó hace seis años una estrategia de emprendimiento basada en el concepto de Universidad Emprendedora defendido por Comisión Europea y la OCDE en modelos como el HEinnovate (<https://heinnovate.eu/en>), que promueven universidades con un carácter innovador y emprendedor en su sentido más amplio. Esto la llevó a crear una unidad especializada, la Dirección de Emprendimiento, con el objetivo de ofrecer de manera transversal a toda la comunidad y a todas las unidades, un conjunto de actividades de dinamización, formación y recursos para la creación de empresas (startups y spinoffs) y la puesta en marcha del Centro de Emprendimiento de la UGR (Breaker), todo lo anterior bajo una marca propia UGR Emprendedora (de universidad emprendedora): <https://ugremprendedora.ugr.es/>.

Objetivo:

Fomentar la cultura emprendedora entre alumnos y profesores para estimular la creación de empresas intensivas en conocimiento.

Acciones recomendadas:

- Reestructuración organizativa interna integrando funcionalmente a personas y recursos para mejorar la eficacia de las acciones y su visibilidad.
- Impulsar las incubadoras y aceleradoras de empresas (UGRstartups y spinoffs) y fomentar la interacción con el ecosistema regional, nacional e internacional de innovación
- Renovar y reunificar las instalaciones de incubación y coworking (Breaker, CTT y CETIC y

las nuevas propuestas) y crear nuevas infraestructuras de última generación para los emprendedores de la UGR (espacios colaborativos, laboratorios de innovación, *makers*, robótica, etc.)

- Dotación de recursos humanos para seguir fortaleciendo la dinamización y formación en emprendimiento necesaria para llegar a una comunidad de 60.000 personas. Son las personas con capacidades emprendedoras las que afrontan los cambios y transforman su entorno.
- Establecer una política de incentivos y reconocimiento al personal docente e investigadores para la creación de *spinoffs*.
- Creación de una unidad económica que permita la participación en capital de las *spinoffs* y startups de la UGR y elaboración de una política de participación en el capital y de apoyo a las empresas participadas.
- En colaboración con empresas e inversores, crear una red de *business angels* con capital para la inversión en los proyectos emprendedores emanados de la Universidad, aportando a la vez mentorización.
- Reforzamiento del laboratorio de intraemprendimiento e innovación (IN2LAB de UGR Emprendedora) entre empresas, investigadores y egresados con retos de innovación para la creación de nuevas empresas o intraemprendimiento.
- Acreditación internacional con el sello de Universidad Emprendedora.
- Crear un Consejo Asesor con representantes empresariales y académicos para ayudar al desarrollo del proceso de emprendimiento, con la incorporación de mentores y asesoramiento en las primeras etapas y en el asesoramiento financiero.
- Impulsar los MOOC de emprendimiento con el estudio de los casos del entorno con participación de los impulsores de las empresas.
- Impulsar un FORO de Emprendimiento de dimensión nacional/internacional que estimule la orientación de todas las personas hacia el emprendimiento.

Miembros del grupo de trabajo

Coordinador	
Gregorio Jiménez López	Expresidente del Consejo Social de la Universidad de Granada
Componentes del grupo	
Francisco Gamiz Pérez	Departamento de Electrónica y Tecnología de los computadores
Antonio Jara Andreu	Ex Presidente de Caja Granada
Antonio León Serrano	Presidente de Caja Rural de Granada
Antonio Mingorance Gutiérrez	Presidente de Bidafarma
Raúl Berdonés Montoya	Presidente del Grupo Secuoya
Jesús García Puertas	Consejero delegado Grupo La Caña
Joaquín Rubio Torres	Director de la Cámara de Comercio de Granada
Juan Ramón Olmos Vico	Presidente Grupo Trevenque
Ángeles Orantes-Zurita López	Industrias Cárnicas Zurita
Ana Agudo Martínez	Gerente Parque Tecnológico de la Salud (PTS)
Eduardo Ros Vidal	Co-fundador de Seven Solutions
Melesio Peña Almazán	Presidente de la Asociación de Jóvenes Empresarios de Andalucía
Juan Ignacio Zafra	Director territorial de la Caixa
Antonio Robles Lizancos	Expresidente de Covirán
Juan López-Belmonte Encina	Director General y CEO de Rovi y Presidente Farmaindustria
Demetrio Martínez Juguera	Presidente Axesor
Germaine Escames Rosa	Co-fundadora de Pharmamel
María del Mar Fuentes Fuentes	Departamento de Organización de Empresas I
Santiago Carbó Valverde	Departamento de Teoría e Historia Económica
Francisco Liébana Cabanillas	Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados
Enrique Herrera Viedma	Vicerrector de Investigación y Transferencia en UGR
Lourdes Fernández Vega	Director RICH Center and Professor, Khalifa University of Science and Technology, Masdar Institute
Javier de Teresa Galván	Presidente del Consejo Económico y Social de la ciudad de Granada

Jesús Banqueri Ozáez	Departamento de Electrónica y Tecnología de Computadores
Emilio Carreras Torres	CEO de Atarfill
Antonio Caro Valero	CEO de United Caro
María Isabel Deu Olmo	Consejera de Presidencia y Relaciones Institucionales de la Ciudad Autónoma de Ceuta
Joaquín Romero Ruiz	Vicepresidente Herogra Fertilizantes
Julián Martín Arjona	Consejero Delegado Grupo Abades
Pedro Ruiz García	Presidente Cooperativa La Palma
Isabel Molina Olea	Consejera Delegada Grupo Molina Olea
Dunia Almansouri Umpierrez	Consejera de Hacienda, Empleo y Comercio
Ernesto Páramo Sureda	Exdirector del Parque de las Ciencias
Roberto Gómez Amate	Director Consejo Social UGR
Juan José Pérez Uceta	Director de Proyecto UnitedCaro



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
institucional.ugr.es