



**UNIVERSIDAD
DE GRANADA**

Plan Estratégico UGR 2031

Grupo de Trabajo sobre Personas,
Identidad y Participación

Conclusiones

Diagnóstico estratégico

Debilidades

En relación con las debilidades que afectan en mayor medida a la organización del trabajo del PAS ante los cambios tecnológicos de futuro, se considera que el servicio al usuario (ya sea estudiantado, PDI, PAS o externo), así como la necesidad de modernización, digitalización e incorporación de avances tecnológicos se ven comprometidos por un sistema de atención al usuario que adolece de obsolescencias, en el que el enfoque es hacia el sistema y no hacia las personas, en el que faltan conexiones entre distintas unidades, en el que la información procedente de las diferentes fuentes no se encuentra integrada, sino dispersa, al tiempo que el servicio carece de suficiente personal técnico (informático/tecnológico) de apoyo a los diferentes colectivos y se detectan insuficiencias en los planes de formación del personal.

El hecho de que la UGR sea una Universidad de prestigio y renombre hace que en ocasiones se caiga en cierta autocomplacencia, que dificulta el avance de los procesos de mejora continua. En particular, se detectan dificultades para introducir mejoras, por la resistencia al cambio y por la tendencia a repetir reiteradamente procedimientos que podrían ser mejorados si se abordaran desde un nuevo enfoque.

Lo anterior no es ajeno al hecho de que la plantilla del PAS esté envejecida (en los próximos 10 años se jubila casi un 40% de la misma), se adolezca de una excesiva provisionalidad en la cobertura de los puestos de trabajo (más de un 30% están cubiertos en comisión de servicios), una alta tasa de temporalidad (aunque con las últimas OEP se haya avanzado en la estabilización, dentro de las limitaciones legales impuestas) y una baja ratio PAS/PDI, que se encuentra lejos de los países de nuestro entorno. Esta falta de personal en muchos servicios limita la realización de las actividades encomendadas y genera estrés en el personal.

Además, se detecta falta de permeabilidad entre las distintas escalas profesionales del PAS, lo que impide la optimización y aprovechamiento de los recursos humanos con los que cuenta la institución.

También se ha indicado que se reconocen insuficientemente los conocimientos adquiridos por el PAS durante el desempeño de su carrera profesional, que no son valorizados ni rentabilizados adecuadamente. De hecho, por limitaciones de tipo normativo, se carece de procesos de promoción en el propio puesto de trabajo (promoción horizontal). Particularmente, hay un escaso reconocimiento de las actividades de carácter internacional (movilidad, participación en programas y proyectos internacionales), cuyo desarrollo supone un esfuerzo adicional, puesto que en la mayoría de los casos implica trabajar en entornos multilingües y multiculturales, lo que requiere un esfuerzo adicional.

Todo lo anterior contribuye a que entre el PAS se detecte un clima laboral de cierta desmotivación, a pesar de los esfuerzos en materia de política de personal, detectándose también carencias en la política de comunicación de estas actuaciones.

Por lo que se refiere a las debilidades comentadas que afectarían al ESTUDIANTADO se observa que la UGR presenta unas tasas de afiliación de egresados de grado que se hallan a la cola de las universidades españolas. Evidentemente, existe una fuerte correlación negativa entre la tasa de paro provincial (elevadas tasas de paro en las provincias de Granada, Ceuta y Melilla) y la

tasa de afiliación de las universidades (tasa de afiliación de graduados de la UGR inferior a la media española). Aun siendo esto cierto, se considera que el servicio de orientación, empleo y prácticas presenta importantes debilidades. Así, no llega ni a un 2-5% del estudiantado, tiene poca proyección y visibilidad, y no cuenta con profesionales externos que tengan experiencia propia, continuada y profesional en la búsqueda de empleo o en emprendimiento. En este sentido, se considera que es necesario revisar la estructura y funcionamiento del Centro de Promoción, Empleo y Prácticas, porque es vital para dinamizar, a través de las Prácticas (curriculares y extracurriculares) y con una clara orientación a la empleabilidad, la relación existente entre las empresas e instituciones con la UGR. En esta línea, también se considera que no se fomenta suficientemente durante la formación de grado ni de máster el espíritu emprendedor.

En relación con lo anterior, también se señala que existe un escaso reconocimiento en la tutorización de prácticas, lo que desincentiva la implicación del PDI en el seguimiento conjunto con los tutores de empresa y las entidades en las que el estudiantado realiza las prácticas. Esto perjudica el conocimiento real, desde nuestra institución, del mercado laboral y la empleabilidad, lo que la distancia de ser eficaz en el desarrollo de las competencias profesionales ajustadas a las demandas de la sociedad.

En particular, se indica que es reducida la incidencia de los servicios ofrecidos en la orientación y formación del estudiantado hacia salidas profesionales o emprendedoras emergentes o futuras, y en el desarrollo de las competencias requeridas para las mismas. Y una vez que el estudiantado finaliza la titulación, como egresado tampoco tiene la orientación suficiente para la búsqueda de empleo o para la creación de una empresa por sí mismo.

Se destaca asimismo que existe un porcentaje elevado de alumnas (bastante más alto que de alumnos) que una vez egresadas no ejercen su profesión y/o no buscan trabajo, sino que se terminan incorporando a la vida familiar, con escasas expectativas laborales.

Se juzga como prioritaria la superación de las debilidades en materia de orientación para la empleabilidad, debiendo sobresalir la UGR por ayudar en la búsqueda de empleo y en la inserción laboral de sus egresados. Esto podría marcar una diferencia crucial con universidades competidoras, sobre todo con las de titularidad privada.

Tampoco los servicios de atención psicopedagógica tienen personal ni recursos suficientes, que sean capaces de resolver problemas del estudiantado, que son ahora más frecuentes o distintos a los de antes: trastornos derivados del consumo de drogas, dependencias (redes sociales, juego, etc.), cuadros severos de ansiedad, incapacidad para gestionar situaciones de crisis y frustración, cierres cognitivos etc. Los servicios de orientación sexual, que son compartidos con la Junta de Andalucía, también adolecen de falta de personal y de recursos, siendo mínimos los que se asignan a la UGR.

Además de estos servicios de atención al estudiantado, se considera que también se deben potenciar más otros servicios, como tutorización, alojamiento, manutención, deportes, actividades solidarias, de integración social y culturales, como cine, teatro, poesía, literatura, pintura, música, etc. Una parte importante de estos servicios y actividades se desarrolla en los Colegios Mayores de la UGR, pero es poco conocida fuera de ellos.

En otro orden de cosas, se considera que se carece de adaptación de los títulos para el estudiantado con necesidades especiales.

Por lo que se refiere a la gestión del plan propio de becas y ayudas se considera que es lenta y

no permite solventar situaciones urgentes que puedan derivar en abandono de los estudios por motivos económicos. Asimismo, se han recogido quejas relativas a la falta de coordinación de plazos para la gestión y tramitación de cuestiones que afectan al estudiantado (matrículas, alteraciones, reconocimientos, acuerdos de movilidad, etc.).

También se subraya que, aunque el porcentaje del estudiantado femenino es superior al masculino, en las carreras tecnológicas e ingenierías el porcentaje de mujeres es significativamente inferior al de hombres. En cambio, en el ámbito de ciencias de la salud, por ejemplo, la brecha se da a la inversa. Con total respeto a la libre elección del estudiantado, se debe caminar hacia el equilibrio de género en las distintas carreras.

En relación con la tasa de abandono del estudiantado de la UGR en grado, en cuya evolución los referidos servicios de mentorización y acompañamiento del estudiantado pueden resultar cruciales, se observa que es superior a la media de las universidades españolas, aunque está en torno a la media de las andaluzas. En relación con el abandono, se considera que parte de este puede estar causado por la falta de información y orientación precisas al estudiantado de niveles preuniversitarios sobre los requisitos, contenidos y competencias que se desarrollan en las distintas titulaciones. Por su parte, la tasa de graduación es más alta que en las andaluzas, pero inferior a la media de las españolas y está muy por debajo de otras grandes universidades españolas.

En otro orden de cosas, el asociacionismo estudiantil está muy desigualmente distribuido por centros (en algunos existen varias asociaciones y en otros no hay prácticamente ninguna), y en ocasiones responde a los partidos políticos y sindicatos que los auspician. Esta situación genera una infrarrepresentación del estudiantado de muchos centros y un menor acceso a subvenciones y ayudas para asociaciones.

Por otro lado, las funciones de los órganos de garantía de los derechos del estudiantado (Defensor Universitario, Inspección de Servicios, Unidad de Igualdad, etc.) se solapan, requiriéndose para evitarlo una reconfiguración integral de todo el sistema de garantía reforzada dentro de la UGR.

En esta línea, se indica que en ocasiones falta racionalidad y eficiencia administrativa en la respuesta que se da a cualquier tipo de queja. Si bien se considera que determinadas situaciones requieren una intervención informativa, no se puede condicionar el funcionamiento de estos servicios cuando se plantean demandas de manera indiscriminada y sin fundamento suficiente.

En referencia a la garantía de los derechos del estudiantado, se indica la existencia de riesgo de corporativismo en los tribunales de revisión de los Departamentos (aparte de otros ámbitos) en relación con la valoración, por ejemplo, de la concordancia entre la evaluación realizada por el profesorado y los criterios de evaluación publicados en la Guía Docente, siendo este el objeto de un porcentaje muy elevado de reclamaciones. Se apunta la conveniencia de reducir este riesgo con la participación de vocales ajenos al Departamento, que valoren algunos elementos objetivos reglados como, por ejemplo, la referida concordancia entre la evaluación realizada y los criterios de evaluación de la Guía Docente.

Por otro lado, se subraya que, en la UGR, y en el conjunto del sistema universitario español, el porcentaje de estudiantado internacional respecto al total está por debajo de la media de la OCDE. Además, hay una asimetría importante entre el origen del estudiantado internacional de grado (proveniente de Europa) y de máster (de Sudamérica). En tal sentido, se indica la

conveniencia de buscar fórmulas para atraer estudiantado internacional.

En relación con las debilidades que afectarían más directamente al PROFESORADO, se señala la sobrecarga de trabajo en labores distintas a la docencia e investigación. En particular, se señala la sobrecarga administrativa en tareas burocráticas, lo cual dificulta la carrera profesional y merma significativamente el compromiso y la implicación del PDI en actividades que podrían potenciar en mayor medida su integración como colectivo. En línea con lo anterior, se plantea la posibilidad de que todas las disposiciones y resoluciones en las que se vea procedente vayan acompañadas de un “índice de impacto burocrático” (por ejemplo, un índice dentro de una escala), que sirva para que el propio órgano emisor tome conciencia del problema de sobrecarga administrativa que cada medida comporta.

En línea con la anterior carencia indicada, se considera muy escaso el reconocimiento a las tareas de gestión del profesorado, sobre todo, teniendo en cuenta que el tiempo invertido en el desarrollo de los puestos de gestión va en detrimento de la actividad docente e investigadora, siendo esta última mucho más reconocida y productiva en términos de promoción profesional individual.

Otro factor de sobrecarga de trabajo del PDI es la carencia de un sistema de contratación de profesorado sustituto que sea ágil, que es un problema agravado fuera del campus de Granada, pues la plantilla para realizar sustituciones es más reducida.

En relación con el problema de la sobrecarga de trabajo del PDI, en comparación con el conjunto del sistema público andaluz se observa que la cifra del potencial docente no utilizado en la UGR está un 50% por debajo de la media andaluza (en 7º lugar, de entre 9 universidades), por lo que la carga de trabajo del PDI en la UGR es superior a dicha media. Sin embargo, en términos de productividad científica por PDI, en la UGR se está muy por encima de la media andaluza, ocupando el 1º o 2º lugar, dependiendo del índice utilizado. Por tanto, estos datos reflejan una debilidad, en cuanto a la sobrecarga de trabajo del PDI de la UGR, pero no puede dejar de destacarse su fortaleza en cuanto a su productividad científica.

La excesiva exigencia de dedicación temporal del profesorado a numerosas y diversas tareas, como ya se ha indicado, son factores potenciales de afectación psicológica relacionada con el aumento del estrés, desmotivación, bloqueo, preocupación excesiva, reducción de la productividad y todo esto se puede ver reflejado en su desempeño docente.

Por otro lado, se indica la carencia de sistemas de apoyo a la formación y a la inclusión en la vida universitaria y en la carrera académica del profesorado de nueva incorporación, que sea integral, paulatino y bajo procesos, por ejemplo, de mentorización. Al no contar con el apoyo necesario, el profesorado novel frecuentemente se encuentra desbordado. En esta línea, se señalan casos en los que un docente con un currículum investigador extraordinario se podría llegar a incorporar a un Departamento, habiendo impartido pocas horas de docencia, y para el que la labor de mentorización sería muy necesaria.

Asimismo, se señala el problema que puede afectar a la universidad de la fuga de talento, tanto del estudiantado brillante como del profesorado joven, particularmente constatado en los campus de Ceuta y Melilla. Esto agrava otro problema detectado, que es el envejecimiento de la plantilla de PDI. En particular, en Ciencias, Ciencias de la Salud y Arte y Humanidades los mayores de 50 años superan ampliamente el 50% de la plantilla.

Por otro lado, se observa la existencia de brecha de género en la plantilla de PDI de la UGR, situándose el porcentaje de mujeres por debajo de la media del resto de universidades

españolas. No obstante, en relación al porcentaje de cátedras ocupadas por mujeres, la posición mejora en comparación con el resto de las universidades; aun así, la brecha sigue siendo elevada, pues hay tres catedráticos por cada catedrática. A este respecto, también se hace constar que algunas iniciativas tendentes a la búsqueda de paridad pueden suponer una sobrecarga adicional para el profesorado de género femenino, implicando un inconveniente o efecto contrario al inicialmente pretendido.

Se detecta que las cuestiones científico-técnicas del profesorado visitante que realiza estancias en la UGR las coordina y desarrolla el investigador responsable, pero existe una escasa atención desde el punto de vista organizativo y logístico para el acompañamiento, resolución de problemas administrativos, orientación y facilitación de las necesidades de dicho profesorado visitante. También se echa en falta la existencia de espacios para profesorado o personal de investigación invitados.

En el caso particular del profesorado de la Facultad de Medicina, se señala que los requisitos de la ANECA para el profesorado funcionario hacen imposible la compatibilización de la actividad clínica –imprescindible para poder enseñar– con la carrera académica. Esto no solo es preocupante en los Departamentos denominados básicos, donde hay una carencia total de médicos, sino que también lo va a ser en Departamentos clínicos, donde la falta de incentivos para la acreditación, o el menor currículum investigador, hacen que las plazas convocadas se ocupen de manera progresiva por profesorado que carece de los conocimientos clínicos necesarios para asegurar la calidad de la formación.

A continuación, se indican varias carencias que afectan a dos o más colectivos de la comunidad universitaria.

Así, se plantea una cuestión que afecta tanto al PROFESORADO como al ESTUDIANTADO. Se señala que la propiedad intelectual de los TFG, TFM, tesis doctorales, etc. es exclusiva del estudiantado que lo presenta. Como consecuencia de ello, se ha detectado que en ocasiones esto desincentiva al profesorado que dirige estas investigaciones a abrir plenamente las puertas de sus líneas de investigación al estudiantado que es tutelado.

En cuanto al PERSONAL de la UGR, en general se señala la lentitud en la carrera profesional, tanto del PDI como del PAS. En esta línea, se considera como una traba importante la carencia de instrumentos y herramientas para conciliar la vida laboral y familiar, así como las dificultades desde el punto de vista organizativo para atender las solicitudes de conciliación de la vida laboral y familiar, al existir distintos turnos que hay que atender. Se señala la carencia de guarderías o centros de atención a menores por campus que contribuyan a paliar este problema y, de esta forma, a superar la brecha de género.

Por otro lado, se señala que el sistema de verificación de la observancia de las obligaciones del personal que se aplica no responde con toda la proporcionalidad debida ante eventuales incumplimientos, lo cual genera frustración y desmotivación en esa inmensa mayoría del personal que cumple escrupulosamente con todas sus obligaciones. En este sentido, se carece de una normativa clara que, en el ámbito de competencias de la institución, determine los niveles de gravedad y las posibles consecuencias de las diversas faltas en las que pudieran incurrir los miembros de los distintos sectores de la comunidad universitaria. Tampoco ayuda a clarificar la situación la existencia de diversidad de procedimientos de instrucción de expedientes a los miembros del personal universitario en función del sector al que pertenezcan.

También se apunta como debilidad la excesiva lentitud en la toma de decisiones, causada por

una ineficiente burocratización de los procedimientos y por una dependencia, en ocasiones innecesaria, del visto bueno de demasiados órganos, lo que imposibilita la agilidad en el trabajo.

Por otro lado, se señala que falta formación y sensibilización del personal, en actitudes y aptitudes, a la hora de relacionarse con la amplia y diversa tipología de personas y colectivos que integran tanto la comunidad universitaria como la sociedad en su conjunto.

Se indica la existencia de una dicotomía entre la representación de los trabajadores invitada a los órganos de gobierno y a las comisiones derivadas de los mismos, y la que tiene capacidad negociadora según la legislación laboral.

Finalmente, aunque no son de importancia menor, se indican varias debilidades transversales, en el sentido de que afectan a TODOS LOS SECTORES de la comunidad universitaria.

Así, se señala la carencia en cada Centro o en cada campus de un Gabinete de orientación universitaria y de atención psicológica, que estuviera destinado a la atención no solo del estudiantado, sino de toda la comunidad universitaria.

Asimismo, se considera que los distintos sectores de la comunidad universitaria no están concienciados acerca de sus derechos y de los medios con los que cuentan para hacerlos valer.

Muchos de los recursos que existen y de las actividades que se realizan por parte de los distintos servicios o centros son desconocidos por buena parte de la comunidad universitaria más alejada de los mismos, dando lugar a duplicidad de acciones, en algunos casos, y a la pérdida de oportunidades para participar o acceder a las iniciativas que se desarrollan. Incluso se observa desconocimiento de las competencias o áreas de actuación de algunos centros o servicios. En este sentido, se considera que más que falta de información, lo que existe es excesiva multiplicidad de canales de información, lo que en ocasiones provoca que se difumine la misma. Por ello, se contempla como necesario un servicio que pudiera centralizar toda esa información y compartirla eficazmente con toda la comunidad universitaria.

Se detecta que el sentimiento de pertenencia a la comunidad universitaria no está fuertemente interiorizado, dado que los tres colectivos no están suficientemente integrados, dentro de sí y entre sí. En este sentido, se señala la carencia de actividades desarrolladas de forma conjunta (de cooperación, solidarias, deportivas, culturales, etc.), así como de espacios compartidos, en incluso de espacios de debate, que contribuyan a la socialización y al fomento de relaciones entre integrantes de un colectivo y entre los de diversos colectivos, contribuyendo así al crecimiento de la democracia real dentro de la institución y del sentimiento de pertenencia a la comunidad universitaria.

Amenazas

Para buena parte del estudiantado la Universidad ha dejado de representar un salto cualitativo trascendental en sus trayectorias vitales. Por más que los conocimientos, competencias y capacidades del estudiantado se incrementen al cursar los diferentes niveles, la vida universitaria ha dejado de ser un hito determinante en el proceso de madurez; ya no supone la transformación completa de la personalidad que ha venido representando durante una buena parte de la historia de la Universidad, y hasta tiempos muy recientes. Ciertamente son cambios sociales muy profundos los que han provocado esta pérdida de significación de la institución, pero se ha de intentar que la Universidad vuelva a convertirse en un referente vital en las biografías individuales y colectivas. Para ello ha de plantearse cómo ofrecer un entorno verdaderamente estimulante para nuestro estudiantado. Si la Universidad no se aprecia como

una iniciación perderá un elemento clave de su identidad, que es fundamental para asegurar su supervivencia.

Por otro lado, se observa que a pesar de la disminución de la población en España en la franja de edad en la que generalmente se cursan los estudios universitarios, el número global de estudiantes universitarios se ha mantenido, puesto que la tasa de escolarización universitaria ha crecido, por la concienciación de la necesidad de contar con mayores niveles de formación para mejorar la inserción y las expectativas en el mundo laboral. Sin embargo, la cifra de estudiantes de la UGR ha disminuido globalmente, si se compara con las cifras anteriores a la implantación de los grados. El aumento que se ha producido en la cifra de estudiantes de másteres no ha compensado la disminución producida en el cambio de planes de estudios de licenciaturas/diplomaturas a grados.

Otro hecho preocupante de cara al futuro es la disminución del número de estudiantes universitarios de grado en las universidades públicas, mientras que ha crecido en las privadas. Y, como se ha indicado con anterioridad, esto ha sucedido en un contexto de mantenimiento en la cifra total de estudiantes, por lo que hay un desplazamiento neto del estudiantado de las universidades públicas a las privadas. En el caso de los másteres, en un contexto de crecimiento importante, la tasa de incremento de la demanda en las universidades privadas es más del triple que en las públicas. Ello podría deberse a la percepción de que los niveles de empleabilidad, el sentimiento de pertenencia, la mentorización, y el acompañamiento y apoyo al estudiantado (lo cual incide en las tasas de abandono) están más desarrollados en las universidades privadas que en las públicas. Por otro lado, en las universidades públicas los exigentes requisitos para la promoción inclinan a centrarse en la mejora del currículum y de los méritos para las acreditaciones, lo que dificulta que se focalicen más esfuerzos hacia las tareas relacionadas con la docencia.

En este sentido, como se indicó en el apartado de las debilidades, el estudiantado en la UGR no encuentra la orientación profesional y laboral suficiente, ni sabe dónde buscarla, una vez egresado, lo que provoca un descenso de las cifras de empleabilidad entre la comunidad de egresados. Esto también debería conllevar que se replantee la estructura de formación en másteres y su nivel de profesionalización. A esto se suma la amenaza de que se incremente la tasa de abandono por problemas psico-sociales y económicos no suficientemente atendidos. Todas estas deficiencias en materia de atención al estudiantado no sólo llevan aparejada la falta de estímulos que fomenten el sentimiento de pertenencia, sino que también se traduciría en una nueva amenaza para mantener el número de estudiantes, frente a otras universidades que ofrezcan esta ayuda y orientación a sus egresados.

Evidentemente, se requiere un estudio en profundidad de las causas de la disminución del número de estudiantes en la UGR, entre otras cuestiones, porque el actual modelo de financiación universitaria descansa en las cifras del volumen del estudiantado. España se encuentra por debajo de la media de la OCDE en términos de gasto por estudiante y, a su vez, la UGR se encuentra entre las universidades con peor financiación dentro del SUPE. Por ello, de producirse un empeoramiento aún mayor de la financiación de la UGR por pérdida de estudiantado, esta podría verse amenazada por un auténtico estrangulamiento.

A su vez, las iniciativas indicadas para mejorar la dotación de los servicios al estudiantado difícilmente podrían ponerse en marcha si la UGR choca con el obstáculo de la falta de medios,

siendo muy complicado mantener las cifras de estudiantado y la financiación asociada a las mismas, entrando en una espiral negativa amenazadora.

Este marco también se ha hecho más complejo por el incremento del número de universidades privadas, con las que se entra en competencia, lo cual implica un mayor esfuerzo para lograr una universidad de excelencia que atraiga a estudiantes, personal y recursos económicos.

La carencia de autonomía financiera real por parte de las universidades públicas, unida a los ajustados y estrictos límites económico-presupuestarios en la cota de personal de la UGR, financiados por la comunidad autónoma andaluza, condicionan desde fuera y en gran medida las políticas de personal en la universidad, debiendo en muchos casos renunciar a la realización de mejoras en las mismas, lo cual conduce a la frustración de legítimas aspiraciones y a la consiguiente desmotivación del personal afectado. Por tal motivo es imprescindible fortalecer los vínculos con las instituciones públicas, que han dado tan buenos resultados como los convenios existentes con las ciudades autónomas en los campus de Ceuta y Melilla.

Por otro lado, se señala la existencia de cierto distanciamiento entre la realidad social y la realidad universitaria. Es necesaria una integración completa y efectiva de la universidad con la población de los territorios en los que desarrolla su actividad (Granada, Ceuta y Melilla) pues de lo contrario sería difícil obtener el respaldo de la sociedad a la que se debe y la financiación necesaria para realizar las funciones que esta le encomienda.

En otro orden de cosas, se señala que no resulta suficientemente eficaz y disuasorio el control de autenticidad de las pruebas de evaluación, frente a los avances de la electrónica y otros riesgos. En este sentido, se subraya la amenaza de que otras "culturas" se impongan a la del trabajo, el esfuerzo, la autenticidad y la responsabilidad. Para contrarrestar esta amenaza se requiere reforzar el control de la autenticidad de los trabajos y de las pruebas de evaluación, frente a los fraudes de tipo tecnológico y otros riesgos, como el plagio, a través de un sistema reflexionado, participativo, garantista, y en el que las medidas preventivas incrementen su eficacia.

Fortalezas

Una de las principales fortalezas de nuestra universidad es que cuenta con una amplia y diversa comunidad de estudiantes que, con la capacitación y los servicios adecuados, puede hacer progresar a la UGR en prestigio y ganar en sentimiento de pertenencia. Además, existen prácticamente todos los servicios que puede necesitar el estudiantado durante su permanencia en la universidad, desde los reconocidos servicios de Biblioteca al de Comedores, pasando por el de Deportes, o el Gabinete Psicopedagógico y otros servicios de orientación al estudiantado, así como gabinetes de orientación en determinados Centros, cuyas actividades se podrían coordinar para favorecer la atención integral (profesional, psicológica, etc.) de los colectivos de la comunidad universitaria, y muy particularmente del estudiantado.

Se cuenta con un gran equipo humano, tanto de PDI como de PAS, con óptima formación, potencial, profesionalidad, implicación, actitud de superación y mejora, sentido de pertenencia a la institución y capacidad de adaptación para afrontar los cambios necesarios para atender a las nuevas generaciones de estudiantes.

En el caso del PAS se ha adoptado un modelo de plantilla única, cuyo proceso de funcionarización, realizado recientemente, y que ha afectado a casi al 90% del PAS laboral,

permitirá la mejora de la gestión del personal y dotará de mayores posibilidades de promoción y de desarrollo profesional.

Buena parte del personal está capacitado para el manejo de una elevada cantidad de procesos informatizados, que contribuyen a facilitar y mejorar la operatividad de los servicios, y cuenta con las competencias necesarias para conseguir recursos, por ejemplo, de proyectos europeos, que mejoren los servicios al estudiantado y al conjunto de la comunidad universitaria.

Por otro lado, como se indicó con anterioridad, aunque la carga de trabajo del PDI en la UGR es superior a la media andaluza, su productividad científica también lo es. La fortaleza del PDI en cuanto a la productividad científica también se refleja en el hecho de que en el conjunto del sistema público andaluz y español la UGR destaque en el número total de sexenios, en el número relativo de sexenios por profesor y en su capacidad y compromiso para formar a las nuevas generaciones de jóvenes docentes e investigadores (FPU, FPI, Juan de la Cierva, Ramón y Cajal, lecturas de tesis, etc.).

A nivel institucional, ha de destacarse la consolidada trayectoria internacional de la UGR, en todos los ámbitos, tanto en programas de movilidad como en proyectos de investigación, transferencia y cooperación académica. Esta fortaleza debería aprovecharse para seguir promoviendo una mayor internacionalización en todos los colectivos de la comunidad universitaria, ya que la participación en programas de movilidad internacional y en otras acciones de internacionalización favorece la mejora de la competencia lingüística en otras lenguas y la competencia intercultural, lo que incide de forma extraordinariamente positiva en la formación, la prestación de servicios, en la docencia y en la investigación.

Oportunidades

La imagen percibida de la UGR entre sus estudiantes y egresados es media-alta, si bien en el último año para el que se tienen datos (2018) se percibe un leve descenso, por lo que existe margen de mejora para igualar o superar los niveles precedentes. Para lograrla se ha de poner el foco en la potenciación de los servicios relacionados con la búsqueda de empleo, orientación profesional, académica, psicopedagógica, psicosocial, sociosanitaria, etc. En esta transformación se podría contar con la captación de recursos externos (nacionales o europeos) para nuevos proyectos que mejoren los servicios al estudiantado. Se trata, en definitiva, de desarrollar una red amplia de acompañamiento y mentorización del estudiantado durante su paso por la universidad, para contribuir desde la institución a su formación integral y desarrollo personal.

Para ello se ha de considerar el gran equipo humano con que se cuenta en el PAS, con personal muy capacitado, sin descuidar la necesidad de incorporar profesionales con nuevos perfiles y de ofrecer formación y reciclaje al personal existente, para conocer las nuevas características y necesidades de las actuales y futuras generaciones de estudiantes (millennials y postmillennials). En cualquier caso, estos cambios, así como los asociados a su gestión administrativa han de orientarse hacia el usuario, hacia las personas, tanto las de dentro como las de fuera de la comunidad universitaria.

En diversas ocasiones se ha evidenciado la falta de conocimiento de las actividades, competencias o áreas de actuación de los distintos servicios o centros, lo que provoca la duplicidad de acciones o la pérdida de oportunidades. En esta línea existe una oportunidad de mejora en la creación o reconversión de un servicio que pudiera centralizar toda la información

que fomenta la participación en la vida universitaria (en actividades de asociacionismo, cooperación, solidaridad, cultura, deporte, etc.), y compartir esta agenda de actividades de manera efectiva a través de las distintas redes de comunicación con toda la comunidad universitaria.

Por otro lado, la información disponible indica que en España el porcentaje de estudiantes internacionales respecto al total está por debajo de la media de la OCDE. En el caso de los grados es mayor el peso del estudiantado de la UE, mientras que en el caso de los másteres es superior el peso del estudiantado de América Latina. Por tanto, existe margen de mejora para que el porcentaje de estudiantes provenientes de la UE pudiera crecer en los estudios de máster. De hecho, la UGR cuenta con un alto potencial para atraer estudiantado internacional con recursos económicos, que podría traducirse en una mayor captación de financiación externa. En numerosas universidades públicas, de prestigio, existe la posibilidad de acceso de estudiantado extranjero, siguiendo un modelo "privado".

En tal sentido, se indica la conveniencia de desarrollar fórmulas para atraer estudiantes internacionales. Se considera necesario realizar campañas activas de atracción, en las que las redes de información pueden jugar un papel clave. Se ha de vencer cierto prurito existente a "vender universidad". En este sentido, los países de la UE o los sudamericanos constituyen un gran campo a valorar, y hay universidades en nuestro país que son muy competitivas en este aspecto. Así, se considera la oportunidad de que se desarrollen títulos conjuntos con universidades de otros países europeos o sudamericanos. Además, teniendo en cuenta la relevante trayectoria internacional de la UGR, y el potencial extraordinario que aporta el posicionamiento de la UGR en el territorio africano, se abren importantes posibilidades de relaciones interculturales, académicas y de cooperación, en particular, con el mundo árabe y con el subsahariano, pudiendo plantearse incluso la posibilidad de establecer alguna sede fuera de nuestro ámbito territorial. En este aspecto, los campus de Ceuta y Melilla se convierten en dos fortalezas determinantes, si se logra plantear un eficiente programa de captación de talento.

Se considera que la docencia telemática, que como consecuencia de la pandemia ha tenido un desarrollo extraordinario, supera las fronteras, y hace que estas pierdan importancia, permitiendo llevar la educación superior más allá de los límites geográficos de nuestros campus. En esta línea, hay una oportunidad en el apoyo a las ofertas formativas basadas en la docencia telemática, impartidas desde entornos interculturales, particularmente, desde los campus africanos de la UGR.

Por otro lado, Granada ocupa la primera posición en España en cuanto a porcentaje de población con estudios universitarios (1ª en doctorado, 2ª en grado y 3ª en máster), pero para el conjunto de España la población con máximo grado académico (máster y doctorado, 0'5%) está muy por debajo de la media de la OCDE (1%), por lo que habría margen de crecimiento para atraer a la UGR estudiantado nacional en este máximo nivel académico.

Además, se debe considerar que otra oportunidad de crecimiento se encuentra en el desarrollo de iniciativas para romper la brecha de género en la presencia del estudiantado femenino y masculino en las carreras en las que se da esta situación.

Como se ha indicado con anterioridad, en el conjunto del sistema público andaluz la carga de trabajo del PDI en la UGR es superior a la media y su productividad científica también lo es. Por tanto, se podría inferir que, si la dotación de profesorado permitiera acercar la carga de trabajo

a la media andaluza, la productividad científica podría verse incrementada, lo que redundaría positivamente en el sistema de ciencia, tecnología e innovación y, en consecuencia, en el conjunto de la sociedad a través de la transferencia del conocimiento.

Asimismo, la mejora que esto conlleva se refleja positivamente en los diferentes rankings y clasificaciones de instituciones universitarias, lo cual facilita la atracción e incorporación a la UGR de los mejores profesionales nacionales e internacionales.

Sin duda, la UGR es una institución potente, con liderazgo en numerosos ámbitos, con un gran reconocimiento y prestigio en nuestro entorno territorial y fuera de él, con un gran equipo humano, con instalaciones adecuadas, y con campus situados en enclaves territoriales en los que las relaciones de intercambio bidireccional con las empresas e instituciones han de redundar en la mejora de la empleabilidad de nuestros egresados. En este sentido, se ha de fomentar e incentivar, con mayor reconocimiento y visibilidad, el establecimiento de una comunicación más fluida y beneficiosa en términos de empleabilidad con empresas e instituciones, aprovechando para ello las relaciones generadas en la gestión de las prácticas curriculares de las titulaciones. La mejora de los resultados en este aspecto es una de las palancas para fomentar en estudiantes y egresados el sentido de pertenencia a la UGR, debiendo constituirse en uno de los rasgos diferenciadores y prioritarios de la misma, tratando de crear un sello de identidad de calidad que compita en pie de igualdad con otras universidades que son punteras en este aspecto.

El incremento del estado de bienestar de los integrantes de los diferentes colectivos de la UGR, con medidas específicas para todos y cada uno de los colectivos, es una condición sine qua non para incrementar el sentido de pertenencia e identificación con nuestra institución. La identidad corporativa ha de construirse siendo conscientes de que el marco actual se caracteriza cada vez más por ser un entorno fluido, en continua evolución, en el que los distintos colectivos no van a tener necesariamente a la UGR como referencia exclusiva en su formación o en sus carreras académicas o profesionales. En este sentido, se han de aprovechar en mayor medida los múltiples Centros, instalaciones, e infraestructuras (tanto físicas como virtuales), y la diversidad de servicios de los que se dispone para poner en valor y potenciar la pluralidad, riqueza y diversidad de nuestra comunidad universitaria, integrando a la misma con el tejido asociativo cultural, solidario, deportivo, lúdico y empresarial de los territorios de Granada, Ceuta y Melilla.

Propuesta Estratégica 1

Desarrollar un servicio integral de asesoramiento, acompañamiento y mentorización de inserción en la vida laboral y emprendimiento, que cuente con suficientes expertos internos y externos en recursos humanos, experiencia en dirección de empresas e iniciativa empresarial y de negocio.

Breve descripción

Mediante la reestructuración, especialización, ampliación y descentralización de los actuales servicios del Centro de Promoción de Empleo y Prácticas, la UGR podría ofrecer, en una etapa más temprana de los estudios universitarios, una orientación laboral adecuada con las características del mercado de trabajo, las tendencias de autoempleo y el diseño de proyectos de emprendimiento.

Las acciones que podrían adoptarse al respecto serían las siguientes:

- Evaluación de la eficacia de los servicios de empleo y prácticas con los que cuenta la UGR, teniendo en cuenta, además de la opinión de los usuarios, el diagnóstico de los trabajadores del servicio, los resultados, en cifras, de la inserción laboral y del éxito de los proyectos de emprendimiento de los egresados de la UGR.
- Elaboración de un plan estratégico de orientación laboral y apoyo al emprendimiento sobre la base de las deficiencias detectadas.
- Cursos de formación y capacitación actualizados para los orientadores laborales de la UGR.
- Cooperación y participación permanente de profesionales del sector privado, especialmente expertos en recursos humanos conocedores de las tendencias de evolución del mercado laboral, y evaluadores externos de iniciativas de autoempleo y proyectos empresariales
- Búsqueda de financiación de nuevas actuaciones e iniciativas mediante proyectos europeos dentro de programas de formación, capacitación y orientación laboral, que provean de socios europeos a los servicios de empleo de la UGR para la internacionalización de programas formativos para el personal de la UGR, y de nuevas oportunidades de inserción laboral y autoempleo en el territorio de la Unión Europea para los egresados.
- Programa de mentorización y mecenazgo en materia de orientación laboral y emprendimiento por parte de egresados de la UGR que puedan ayudar a los futuros egresados en la búsqueda de empleo y en proyectos.

- Descentralización de la orientación laboral y ayuda al emprendimiento por centros o áreas de conocimiento.

Justificación de la propuesta

Es necesario incrementar los niveles de inserción laboral, de los proyectos de emprendimiento de los egresados de la UGR. Para ello, el estudiantado necesita recibir una orientación laboral actualizada que cuente con profesionales con experiencia y amplios conocimientos del mercado laboral presente y de sus elementos de evolución. Además, las propuestas de emprendimiento que presente el estudiantado debe encontrar un asesoramiento y evaluación por parte de profesionales con experiencia sobre el terreno y conocimientos actualizados.

Este seguimiento debe prolongarse una vez que el estudiantado se convierte en egresado, y así fidelizarlo para que actúe como experto externo en el asesoramiento y seguimiento de futuros estudiantes. De esa manera, podrá incrementarse la tasa de inserción laboral de los egresados y reforzar los programas de mentorización y mecenazgo.

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

- Docencia y aprendizaje (Empleabilidad).
- Igualdad y bienestar social.
- Gobernanza, gestión y financiación.
- Vicerrectorado de Estudiantes y Empleabilidad, Centro de Promoción de Empleo y Prácticas.

Propuesta Estratégica 2

Implantar un servicio integral para la salud emocional y afectivo-sexual de la comunidad universitaria de la Universidad de Granada.

Breve descripción

La comunidad universitaria es muy numerosa y variada, en consecuencia, también la necesidad de contar con una serie de servicios que contribuyan a la salud, no sólo física, sino también mental y afectivo-sexual de la misma, para aumentar su bienestar personal y contribuir a desestigmatizar los problemas de salud mental. Para ello podrían desarrollarse las siguientes actuaciones:

- Proceso de evaluación del estado de la salud emocional y afectivo-sexual de los miembros de la comunidad que acudan a estos servicios, para detectar cuáles son las necesidades más importantes y, al mismo tiempo, valorar los servicios que se ofrecen.
- Los servicios de salud y psicopedagógicos habrán de ser reforzados necesariamente en relación con los existentes, para ofrecer asistencia, atención y orientación, ya sea de forma presencial, telefónica o por videollamada, en un amplio rango de horas del día.
- Elaboración de una estrategia de actuaciones en materia de prevención e intervención en adicciones, enfermedades de transmisión sexual, trastornos de la alimentación y problemas afectivos-sexuales de manera coordinada con los servicios públicos de salud, cuando sea necesario.
- Incremento y adaptación de los talleres y programas de atención grupal e individual para la mejora de la salud emocional y afectivo-sexual, que fortalezca el bienestar psicosocial. Además, este tipo de actuación debería ampliarse y descentralizarse por los distintos centros de la UGR para que fuesen más accesibles a la comunidad universitaria.
- Implicar a estudiantado y profesorado de titulaciones como Psicología, Medicina, Pedagogía, etc., en estas iniciativas formativas según corresponda.

Justificación de la propuesta

El mantenimiento de un buen estado de salud física y mental de su comunidad universitaria ha de ser una de las prioridades de nuestra institución, dado que el mayor capital con el que cuenta la

universidad es su capital humano, las personas que la integramos y la conformamos. Por tanto, un buen estado de salud individual afecta positivamente a todas las funciones que desarrolla la universidad, a todos los servicios que presta, así como a la calidad de estos. En definitiva, una mejor salud de la comunidad universitaria revierte en una mejor universidad.

Junto a la aportación de esta medida por los beneficios de salud indicados, en lo que se refiera al personal conllevaría la disminución de: horas perdidas por bajas; partes de incapacidad temporal; días de ausencia por enfermedad sin parte y horas solicitadas para acudir a consultas médicas al poder elegir una franja horaria que no coincidiera con el horario laboral del personal.

Se enfatiza la necesidad de adaptar y hacer suficientes los servicios que ofrece la universidad para el tratamiento y la prevención de las adicciones y patologías emocionales y afectivo-sexuales, que ahora son más frecuentes entre la población joven, y que marcan diferencias con las que sufrían otras generaciones anteriores de estudiantes, si bien, también pueden afectar al conjunto de la comunidad universitaria. Sin embargo, los servicios existentes son escasos y, en ocasiones, compartidos con otras administraciones.

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

- Igualdad y bienestar social.
- Gobernanza, gestión y financiación.
- Vicerrectorado de Estudiantes y Empleabilidad, Gabinete Psicopedagógico, Centro Juvenil de Orientación para la Salud.

Propuesta Estratégica 3

Favorecer la implicación del colectivo Alumni en la comunidad universitaria.

Breve descripción

Los y las egresadas son siempre un capital para la universidad que los ha formado. El mantenimiento del vínculo genera múltiples beneficios tanto para el colectivo como para la institución. Es una manera óptima de hacer explícitas las ideas de continuidad y cambio generacional, de memoria y futuro, que cualquier corporación ha de encarnar para justificar su existencia. Si la experiencia en la Universidad de Granada es, como aspiramos, memorable, ha de asegurarse que esa memoria no se pierda y que sirva para estimular el ánimo y conformar el espíritu universitario de los que se inician en ella.

En este contexto corresponde implementar acciones que renueven los lazos personales y profesionales de quienes por ella han pasado y los conecten con cada una de las generaciones de nuevo ingreso, aportándoles un sentido de pertenencia. De esa manera, la experiencia universitaria, sin duda más corta, singular, fragmentaria, y no tan iniciática como en otros tiempos, puede extenderse una vez abandonadas formalmente las aulas, al permitir una implicación tan intensa como se desee y por el tiempo que se entienda conveniente con la institución.

Se podría pensar en crear unas estructuras que:

- Sirvan como espacio permanente de encuentro entre el colectivo de antiguos estudiantes.
- Favorezcan su implicación en la vida universitaria.
- Faciliten la transición del entorno académico al profesional del estudiantado de modo que el éxito profesional alcanzado por el egresado pueda revertir, de forma directa, a través de la financiación de la universidad que lo formó (algo muy habitual en otros entornos y que, a mi juicio, aquí no se considera debidamente), o indirectamente, favoreciendo el networking con empresas o instituciones, por ejemplo.

Justificación de la propuesta

La Universidad de Granada no debe ser una mera estación de paso. Ha de mantenerse viva en quienes se han formado en sus aulas, ya sean de grado o posgrado, nacionales o extranjeros.

Hemos observado en este sentido en el documento DAFO que la identidad de la universidad se ve sin duda afectada debido a un complejo número de causas entre las que se encuentran la sensible pérdida de sentido de las instituciones universitarias, la generalizada movilidad del estudiantado, la reducción temporal de los grados o la dificultad para constituir grupos estables que de ello se derivan.

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

- Sociedad, cultura y proyección social
- Gobernanza, gestión y financiación.
- Vicerrectorado de Estudiantes y Empleabilidad, Alumni UGR.

Propuesta Estratégica 4

Mejorar los mecanismos de acompañamiento de los miembros de la comunidad universitaria con objeto de facilitar su conocimiento de la Universidad, favorecer el sentimiento de pertenencia a la misma, y promover una integración efectiva.

Breve descripción

Para facilitar un mayor conocimiento, integración y sentimiento de pertenencia a la institución universitaria, es necesario que los diferentes colectivos universitarios (estudiantado, PAS y PDI) dispongan de los mecanismos necesarios que garanticen su acompañamiento, no sólo en la fase de su incorporación inicial, sino también durante el desarrollo académico y/o profesional, en sus diferentes ámbitos (docencia, investigación, gestión, transferencia, etc.).

A estos colectivos se les daría a conocer la estructura de la UGR, considerando los distintos vicerrectorados, servicios, unidades, etc., así como las funciones encomendadas a cada uno de ellos. Igualmente, la estructura y funcionamiento de los centros universitarios y/o servicios en los que se integran como colectivo.

Mediante una estrategia de mentorización se favorecerá la integración de todos los miembros de la comunidad en la vida universitaria, se mejorará el conocimiento sobre la institución y el sentimiento de pertenencia a esta, tanto por parte de la persona mentorizada como del propio mentor. De esta manera, se canalizarían todas las dudas y las respuestas a las mismas de una forma sistematizada, ganándose también en eficacia y rendimiento. Además, este apoyo individualizado redundaría en la mejora de todo el colectivo.

Estos mecanismos de acompañamiento deberán hacer hincapié en aspectos transversales, tales como el desarrollo humano sostenible (Estrategia Sostenibilidad UGR), la salud (Campus Saludable UGR), la igualdad (Plan de Igualdad UGR), la inclusión (Medidas de Acción Positiva en la UGR), la solidaridad con el entorno más cercano y con otro más global (UGR Solidaria y CICODE), entre otros.

Además, dichos mecanismos deberán contemplar el reconocimiento de la actividad desarrollada por los mentores a efectos de reconocimiento de créditos, concursos de méritos y/o carrera profesional.

Los mecanismos de acompañamiento se podrán implementar a través de acciones como las especificadas a continuación:

- La generalización de la mentorización del estudiantado novel por parte del estudiantado más avanzado, acompañando tanto a la hora de afrontar las nuevas situaciones académicas y administrativas dentro de la Universidad, como en la realización de las actividades, de diferente índole, que esta ofrece (solidarias y de cooperación, culturales, deportivas y sociales).
- La extensión de la mentorización del estudiantado por parte del profesorado emérito en todas las Facultades y Escuelas de forma que, a la vez que se pone en valor el conocimiento, el prestigio docente e investigador de este profesorado, se favorezca la integración y asesoramiento del estudiantado en la vida académica.
- La mentorización del PAS por otros miembros del PAS con más tiempo de prestación de servicios, que redunde en una mejora del rendimiento, de la eficacia, de la seguridad en el trabajo, del sentimiento de pertenencia, así como en el fomento de la participación en las diversas actividades propuestas desde diversos servicios y/o centros de la Universidad.
- La mentorización del PDI de nuevo ingreso (novel o de reciente incorporación a la UGR), por parte PDI más experimentado o con mayor tiempo de permanencia en la UGR, que facilite, entre otros aspectos, el proceso de integración, sentimiento de pertenencia, conocimiento de servicios y recursos, desarrollo de procesos y cumplimiento de procedimientos.
- El desarrollo de un plan de formación para los mentores, que les forme, ayude, oriente y aporte recursos en lo relativo a la labor de mentorización que deben desempeñar.

Justificación de la propuesta

Al igual que es importante que el estudiantado de cursos superiores pueda mentorizar al de nuevo ingreso, o que el profesorado más experimentado pueda mentorizar al estudiantado (especialmente en la etapa final de formación de grado/posgrado o en la formación en el ámbito de la investigación), también lo es que el PDI y PAS con mayor experiencia mentoricen, respectivamente, a PDI en formación y PAS de reciente incorporación.

Se considera necesario porque para el estudiantado, PDI o PAS, puede existir cierto desconocimiento de las competencias, áreas de actuación y tareas que se realizan por los distintos

vicerectorados, servicios, unidades, etc. Esto se acentúa en el caso del personal de nuevo ingreso que, si bien recibe información y, según el caso, formación específica en relación con las tareas a desempeñar, no cuenta con un punto o persona de referencia única que le facilite el softlanding y le ayude a conocer la institución, los servicios a su disposición y las oportunidades que la universidad le ofrece para su desarrollo integral.

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

- Vicerrectorado de Estudiantes y Empleabilidad.
- Decanatos y Direcciones de Centros.
- Vicerrectorado de Igualdad, Inclusión y Sostenibilidad.
- Vicerrectorado de Personal Docente e Investigador.
- Vicerrectorado de Investigación y Transferencia.
- Vicerrectorado de Internacionalización.
- Gerencia.
- Área de Formación del PAS.
- Unidad de Calidad, Innovación Docente y Prospectiva (Plan FIDO).

Propuesta Estratégica 5

Conseguir y mantener la motivación del personal de la UGR a lo largo de toda su carrera profesional.

Breve descripción

Para todas las tareas y funciones que desarrolla la Universidad, sobre todo, en aquellas más directamente relacionadas con el estudiantado, es importante que su personal se mantenga motivado durante toda su carrera profesional. Sin embargo, con el paso de los años, el trabajo del personal podría llegar a ser monótono en algunos casos y no encontrarse plenamente realizado en su desarrollo, lo que dificulta la motivación necesaria.

Evidentemente, las claves para alcanzar y mantener la motivación de cada miembro del personal pueden pasar por diferentes caminos y etapas, por lo que es importante conocer y aplicar las medidas individuales adecuadas para ello.

Por otro lado, las formas de motivar a la plantilla son numerosas y variadas, pudiendo pasar por el conocimiento en profundidad del alcance del trabajo que se desarrolla, la realización de evaluaciones del desempeño, formación continua aplicada al trabajo y hacia el futuro, medidas relacionadas con incentivos, con el aumento del reconocimiento y satisfacción por el trabajo personal, y en general, con las medidas que aumenten el compromiso con y el sentimiento de pertenencia a la UGR.

Justificación de la propuesta

En el análisis DAFO se han detectado debilidades respecto al personal que están relacionadas con su motivación, por lo que en las propuestas se ha de ver reflejada la importancia de resolver estos problemas que originan debilidades.

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

El ámbito de aplicación de la propuesta y la gestión de la misma repercutirá en aspectos como la docencia, investigación, internacionalización, gestión de la plantilla, etc. y en todos los responsables del desarrollo de estas tareas, que habrán de coordinar las acciones pertinentes.

Concretamente, podrían venir afectados los siguientes ámbitos:

- Docencia y aprendizaje.
- Investigación, innovación y transferencia.
- Internacionalización.
- Gobernanza, gestión y financiación.

Propuesta Estratégica 6

Reforzar las políticas para atraer y retener al personal de mayor talento.

Breve descripción

En este sentido, se considera necesario:

- Realizar estrategias conjuntas de los planes propios de investigación y las acciones en el desarrollo de las plantillas del PDI, para promover la incorporación de jóvenes investigadores con trayectoria posdoctoral en el extranjero y su incorporación a grupos de investigación competitivos en el ámbito internacional, así como favorecer la contratación en "tenure track positions" de talento internacional.
- Trabajar en la vinculación de las acciones de la universidad en investigación y plantillas del PDI con las estrategias y convocatorias nacionales y europeas de captación de talento.
- Vincular los programas específicos de captación de personal doctorado en la UGR con trayectorias profesionales docentes e investigadores posdoctorales en otros centros nacionales e internacionales de prestigio.

Justificación de la propuesta

Se ha señalado en el diagnóstico estratégico la existencia del problema de la fuga de talento, del estudiantado brillante y del profesorado joven, lo que viene a agravar el problema del envejecimiento de la plantilla de PDI. Además, se carece de sistemas efectivos de apoyo a la formación y a la inclusión en la vida universitaria y en la carrera académica del profesorado de nueva incorporación. Al no contar con el apoyo necesario, el profesorado novel frecuentemente se encuentra desbordado, lo que dificulta la consecución de sus objetivos de promoción y dificulta su permanencia en la plantilla.

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

La importancia de esta propuesta estratégica y su gestión repercutirá en los ámbitos responsables de la investigación, de las políticas de internacionalización, de la gestión de plantilla de PDI y de la docencia, coordinándose las acciones pertinentes para ello. Concretamente, podrían venir



afectados los siguientes ámbitos:

- Docencia y aprendizaje.
- Investigación, innovación y transferencia.
- Internacionalización.

Propuesta Estratégica 7

Avanzar en la planificación dinámica de la plantilla y en el progreso en la carrera académica.

Breve descripción

Se ha de procurar una planificación de la plantilla a largo plazo, que vaya más allá de la cobertura de las necesidades docentes que se generen en cada momento.

Para ello, se requiere considerar las previsiones de jubilación a medio/largo plazo y las diferencias de dedicación global del profesorado, computando en ésta las actividades docentes, de evaluación, tutorización, investigación, innovación, transferencia, formación y gestión.

La incorporación de profesorado ha de responder, por un lado, a la necesidad de rejuvenecimiento de la plantilla, para garantizar el mantenimiento de la oferta docente del área, de su actividad investigadora, de innovación y transferencia; y a la necesidad de apostar por áreas emergentes y estratégicas, sin descuidar la imprescindible revitalización de otras áreas. Asimismo, a través de la planificación de la plantilla se ha de tender al equilibrio de la actividad global del profesorado de las diferentes áreas, para asegurar que las oportunidades de desarrollo de la carrera académica respondan a criterios de equidad.

Por tanto, en paralelo a la elaboración de la planificación de la plantilla se ha de avanzar en la elaboración del catálogo de actividades del profesorado, de sus indicadores y de su cómputo, para orientar de forma objetiva la toma de decisiones en lo que se refiere a nuevas dotaciones y a la estructura de plantilla de las diferentes áreas.

Justificación de la propuesta

Esta propuesta se basa en la constatación de diversas debilidades que se han puesto de manifiesto con anterioridad en este documento, como es el envejecimiento de la plantilla del profesorado de un amplio número de áreas y los desequilibrios en la dedicación del profesorado a las diferentes actividades, dependiendo de su área de adscripción, lo que provoca asimetrías en las oportunidades de promoción en la carrera académica.

Esta propuesta está condicionada por la normativa actual de restricciones a la contratación y por la necesidad de acreditar la sostenibilidad financiera de la plantilla. En tal sentido, ha de tenerse en

cuenta que el rejuvenecimiento de la plantilla es sostenible económicamente pues las nuevas plazas se dotan en figuras de contratación de menor coste que las de los efectivos de cuerpos docentes que causan baja, lo que permite no sólo la dotación en las áreas en las que se origina la baja, asegurando su viabilidad, sino también en otras áreas cuyo profesorado tenga mayor dedicación global, al objeto de disminuir las asimetrías entre las mismas.

Por otro lado, en el análisis DAFO quedó constatado que la carga de trabajo del profesorado en la UGR es superior a la media de las universidades públicas andaluzas, pero también su productividad científica es superior a la media. Por tanto, si la dotación de profesorado en la UGR permitiera acercar la carga de trabajo a la media andaluza, los indicadores de productividad científica de la UGR podrían verse incrementados. Esto redundaría en la obtención de mayores recursos, de acuerdo con el nuevo marco presupuestario andaluz, en el que se alcanza una parte de la financiación por el cumplimiento de objetivos de producción científica, en los que destaca la UGR, con independencia de cuál sea el índice de medición que se utilice.

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

Por lo que respecta al ámbito de Docencia, en particular, afecta a la organización docente, porque en la propuesta se recogen cuestiones que atañen al reconocimiento en la ordenación docente de actividades del profesorado, a su cómputo a efectos de cálculo de necesidades docentes, a la planificación de la plantilla, al estudio de la situación de las áreas de conocimiento, etc.

Por lo que respecta al ámbito de Investigación, también afecta en tanto en cuanto parte de las incorporaciones de la plantilla obedecen a necesidades docentes y otra parte se vehicula a través de los programas de atracción y retención de talento, permitiendo por ambas vías la incorporación a la plantilla de profesorado de jóvenes doctores con una carrera investigadora de alto nivel.

Asimismo, afecta al ámbito de Gobernanza, gestión y financiación, pues la propuesta de planificación de la plantilla, de refuerzo de la misma, así como la mejora de los derechos y condiciones laborales que lleva aparejada, están condicionadas a contar con la sostenibilidad financiera necesaria para que pueda ser implementada.

- Vicerrectorado de Docencia.
- Vicerrectorado de Personal Docente e Investigador.



- Vicerrectorado de Investigación y Transferencia.
- Gerencia.

Propuesta Estratégica 8

Fomentar la identidad corporativa estable, de calidad, inclusiva, y que considere el bienestar integral de los miembros de la comunidad universitaria, lo que contribuye a potenciar el sentido de pertenencia a la misma.

Breve descripción

Para contribuir a que los miembros de los diferentes sectores de la comunidad universitaria se sientan identificados, partícipes y orgullosos de formar parte de un proyecto común de Universidad sería apropiado tratar de construir y fomentar un sello de identidad propio de la Universidad de Granada, basado en la calidad, el bienestar, la igualdad de género, la pluralidad y la inclusión.

El sentimiento de pertenencia a una institución que busca la excelencia en condiciones de bienestar, y enfatiza valores como la justicia e igualdad, contribuye a incrementar el compromiso e implicación para tratar de ofrecer lo mejor de uno mismo, y dar óptima respuesta a las diferentes demandas. Al mismo tiempo, incrementa el sentimiento de respaldo, ayuda y protección, y la seguridad de que la institución valora y considera a todos y cada uno de sus miembros por quienes son, por lo que son y por lo que aportan al proyecto colectivo. Unido a ello, sentirse orgulloso y afortunado de haber formado parte o formar parte de una institución como la Universidad de Granada, llevar dicho distintivo con dignidad, satisfacción y dando muestras de calidad, competencia y trabajo bien hecho, contribuye a retroalimentar las cualidades de dicha institución.

En un momento como el actual, en el que existe una amplia oferta formativa para el estudiantado, gran diversidad de universidades públicas y privadas, y centros de formación, y una elevada competencia en sentido general, el talento del estudiantado, PDI y PAS puede sentirse atraído por formar parte de una institución de calidad y con claros signos de identidad y diferencia con relación al resto.

Con la intención de fomentar un sello de identidad corporativa se podrán implementar acciones como las siguientes:

- La identificación y difusión de los rasgos eje o centrales que caracterizan a la institución, aportando muestras concretas de los programas, iniciativas, actuaciones, servicios o recursos, destinados a los mismos.

- El establecimiento de un sistema de consulta a los diferentes sectores de la comunidad universitaria, en el que los mismos indiquen cuestiones como: estado de bienestar en el trabajo; principales situaciones generadoras de estrés o ansiedad; problemas o inconvenientes fundamentales en el desempeño de sus obligaciones y tareas; déficit en recursos o instalaciones; procedimientos problemáticos o confusos. La referencia a dichas cuestiones debería ir acompañada de propuestas concretas para su resolución.
- El fomento de agentes y procesos de mediación que se activen en los diferentes conflictos o problemas por parte de cualquier miembro de la institución, o a demanda de dichos miembros, de forma que se garantice una protección, ayuda, respaldo y asesoramiento, que contribuya a solventar la situación antes de que llegue a instancias superiores, o genere otro tipo de daños o sentimientos negativos.
- La promoción de programas que favorezcan la inclusión e integración, y la igualdad de oportunidades, y que sean revisados, adaptados, y actualizados en diferentes momentos temporales y situaciones sociales, económicas, etc., contribuirá a aportar un sello de identidad claro, real y contextualizado, acorde al cambio y a la evolución

Justificación de la propuesta

Esta iniciativa ayudará a fomentar el sentido de pertenencia, la implicación en proyectos, el trabajo en equipo, y la proyección social de la Universidad de Granada.

Del mismo modo, la identificación con los principios definitorios de la institución podrá contribuir a atraer el talento (en estudiantado, PDI y PAS), incrementando al mismo tiempo la diversidad entre sus miembros (procedencias, características, etc.).

Por su parte, la consideración de la importancia del bienestar de todos los sectores de la comunidad universitaria tiene una influencia positiva en el desarrollo del trabajo y la formación de calidad.

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

- Igualdad y bienestar social.
- Oficina de Gestión de la Comunicación.

Propuesta Estratégica 9

Hacer de los campus espacios conectados con la ciudad y con la comunidad ciudadana, de forma que las personas de la comunidad universitaria sientan que su campus es su otro hogar.

Breve descripción

El objetivo de esta propuesta es crear en los campus espacios enlazados con la ciudad en los que las personas de la comunidad universitaria se sientan cómodas, integradas e identificados con su entorno. Como universidad ciudadana, que contribuye a construir y vertebrar las ciudades en las que está emplazada, la institución ha de procurar que sus campus puedan tener la dotación de instalaciones y el entramado de servicios y comercios necesarios para que estén conectados con el resto de la ciudad, superando el aislamiento de algunos de ellos.

Justificación de la propuesta

La UGR se caracteriza por su amplia extensión y dispersión a lo largo y lo ancho de la ciudad de Granada. En algunos casos, esta localización permite a la comunidad universitaria disfrutar de todos los atractivos y servicios que la ciudad puede ofrecerles. Sin embargo, en otras localizaciones universitarias la lejanía y, más aún, su aislamiento urbanístico, impide esa beneficiosa capilaridad entre los Centros universitarios y sus barrios aledaños. Determinados campus de la ciudad, a pesar de tener una ubicación privilegiada por la belleza de su entorno, son espacios que no están conectados con su entorno urbanístico y vecinal, como es, por ejemplo, el caso del Campus de Cartuja. Aun cuando se han realizado evidentes mejoras y avances para que sea un entorno más amable desde el punto de vista paisajístico y más ordenado en lo que se refiere al tráfico rodado, aún quedan cuestiones por resolver. Así, sería importante contar en ellos con servicios de seguridad reforzados y dotación de alumbrado adecuado, y también ofrecer facilidades para la apertura en los campus de comercios, como supermercados, farmacias, librerías, así como oficinas de Correos, oficinas bancarias, etc. Ésta es una práctica experimentada en los campus de otras ciudades universitarias nacionales, y especialmente internacionales, que hacen de los mismos espacios académicos y de convivencia ciudadana.

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

- Sociedad, cultura y proyección social (relaciones y colaboración con otras organizaciones e instituciones en el ámbito cultural y social).
- Modelo económico, transferencia y transformación del entorno (colaboración con empresas e instituciones públicas; prioridades de la UGR para asegurar un modelo de crecimiento sostenible, modelos de colaboración público-privada).
- Vicerrectorado de Igualdad, Inclusión y Sostenibilidad.
- Gerencia. Unidad Técnica de la UGR (Áreas de obras, Mantenimiento, Jardines y Equipamiento).

Propuesta Estratégica 10

Potenciar y fomentar la interrelación entre los colectivos de la comunidad universitaria, y de estos con la propia institución y con el entorno social.

Breve descripción

Con el fin de estimular el tejido comunitario y promover los rasgos de identidad y el sentimiento de pertenencia mutuo a la comunidad universitaria, se plantea el impulso de actividades que traten de romper los compartimentos estancos y generar plataformas de encuentro y diálogo, que sean transversales, participativas y colaborativas de carácter informal (de cooperación, solidarias, deportivas y culturales), desarrolladas en espacios comunes, de encuentro e interacción entre los miembros de los diversos colectivos de los distintos Centros y áreas, incluyendo también a las personas que ya no forman parte activa de la universidad, pero que desean seguir conectadas activamente a ella por ser un referente constante en su vida profesional y personal.

Asimismo, estas iniciativas de integración de la comunidad universitaria han de conectarse con el tejido asociativo ciudadano que también promueve este tipo de iniciativas, para potenciar la red de relaciones con el entorno social, así como la proyección de nuestra universidad, que sea sentida por la ciudadanía como una institución cercana que genera cohesión en torno a ella.

Se potencia así la integración dentro de nuestra comunidad, y de ésta con la sociedad a la que nos debemos.

La puesta en marcha de estas iniciativas ha de venir acompañada de mecanismos de comunicación que pongan en valor a todos los colectivos, mejoren la comunicación entre ellos y potencien la información efectiva de las oportunidades para participar en la vida universitaria conectada con la sociedad.

Justificación de la propuesta

Con el fin de estimular el tejido comunitario y promover los rasgos de identidad y el sentimiento de pertenencia mutuo a la comunidad universitaria, se plantea el impulso de actividades que traten de romper los compartimentos estancos y generar plataformas de encuentro y diálogo, que sean transversales, participativas y colaborativas de carácter informal (de cooperación, solidarias,

deportivas y culturales), desarrolladas en espacios comunes, de encuentro e interacción entre los miembros de los diversos colectivos de los distintos Centros y áreas, incluyendo también a las personas que ya no forman parte activa de la universidad, pero que desean seguir conectadas activamente a ella por ser un referente constante en su vida profesional y personal.

Asimismo, estas iniciativas de integración de la comunidad universitaria han de conectarse con el tejido asociativo ciudadano que también promueve este tipo de iniciativas, para potenciar la red de relaciones con el entorno social, así como la proyección de nuestra universidad, que sea sentida por la ciudadanía como una institución cercana que genera cohesión en torno a ella.

Se potencia así la integración dentro de nuestra comunidad, y de ésta con la sociedad a la que nos debemos.

La puesta en marcha de estas iniciativas ha de venir acompañada de mecanismos de comunicación que pongan en valor a todos los colectivos, mejoren la comunicación entre ellos y potencien la información efectiva de las oportunidades para participar en la vida universitaria conectada con la sociedad.

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

Dado que en la propuesta se plantea el impulso de actividades en las que puedan colaborar los miembros de la comunidad universitaria, se verán afectados los ámbitos de gestión que sean responsables de la organización de tales iniciativas, los cuales pueden variar dependiendo del organigrama que defina cada equipo de gobierno. Así, actualmente las actividades enumeradas dependerían de los Vicerrectorados de Extensión Universitaria y Patrimonio, de Igualdad, Inclusión y Sostenibilidad, de Internacionalización y de Estudiantes y Empleabilidad.

Por lo que se refiere a la necesidad de fortalecer las redes de conexión con el entorno social que se indican en la propuesta, el Consejo Social de la UGR puede ejercer un importante papel de enlace entre la universidad y la sociedad.

Propuesta Estratégica 11

Reforzar la colaboración científica, técnica, cultural deportiva, solidaria y de cooperación de los campus de Granada, Ceuta y Melilla.

Breve descripción

Se propone articular un proyecto en el que la Universidad de Granada y los gobiernos de los territorios en los que la universidad tiene campus, Granada, Ceuta y Melilla, estrechen vínculos que permitan potenciar la colaboración científica, técnica, cultural, deportiva, solidaria y de cooperación, aprovechando todas las posibilidades que en estos ámbitos ofrece la UGR.

Por tanto, el acuerdo de un Plan conjunto, capaz de adecuarse a las necesidades específicas de las partes, solo puede ser beneficioso para todas: los territorios verán incrementadas sus posibilidades de desarrollo en todos los ámbitos, y la UGR se configurará como una universidad europea y africana que aporta a la sociedad lo mejor de sí.

El Plan debería diseñar una marca común UGR-Granada-Ceuta-Melilla, bajo la cual se implementará una política muy ambiciosa y de gran visibilidad para la programación conjunta de actividades de toda índole, como las enumeradas más arriba. Los Colegios Mayores y las Residencias (en el caso de Granada), deberían tener un papel muy destacado, de modo que no aparecieran como un mero espacio de pernocta. Y los campus de la Universidad en Granada en las costas africanas, junto con sus espacios históricos, proveen el ambiente propicio para proyectar internacionalmente eventos, convenios y acciones entre las distintas instituciones.

Justificación de la propuesta

Las ciudades también se encuentran en un proceso de redefinición. En cualquier caso, han de plantear su espacio y pensar su futuro potenciando la proyección de su dimensión cultural, técnica y científica, que también es una cuestión clave para un desarrollo económico sostenible, social e inclusivo. La UGR, en Granada y en los enclaves territoriales del continente africano, cuenta con espacios, infraestructuras, un gran equipo humano y, sobre todo, confía en el progreso a través del conocimiento. Por tanto, la UGR dispone de los elementos que la convierten en un espacio privilegiado para que fructifiquen múltiples alianzas.

La propuesta ha de considerar la especial singularidad de los tres espacios, enclavados a su vez en tres entidades territoriales diferentes (la Comunidad Autónoma de Andalucía y las Ciudades Autónomas de Ceuta y Melilla), y que tienen una realidad muy diversa. Esta circunstancia constituye un reto que exige adecuar el proyecto a las especificidades propias de cada territorio y una interlocución múltiple con sus respectivas instituciones representativas. Asimismo, es una extraordinaria oportunidad para hacer confluír intereses que aporten un beneficio general, tanto para las instituciones como para la población de los diversos territorios.

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

Esta propuesta puede verse muy potenciada a través de la gestión institucional de una universidad de verano internacional, con todo el aporte que conlleva la gestión académica y administrativa.

La Universidad de Granada está presente en los puntos geográficos que determinaron la Historia de España, y esto es un valor que debe ser tenido en cuenta a la hora de fortalecer los vínculos con las instituciones regidoras de estos territorios.

El acceso al mar, las actividades náuticas, la investigación submarina, la apuesta por las energías renovables (solar, eólica, etc.), junto con la etnografía que aportan los diferentes territorios, son potencialidades que la Universidad de Granada debe explorar, y es un buen momento para que, a través de una gestión eficaz, se consiga la financiación de proyectos europeos en estas áreas, si se canalizan bien las propuestas.

Granada, Ceuta y Melilla comparten un pasado y un presente musulmán, y es muy patente su influencia histórica y social, particularmente en los campus africanos. Por tanto, este proyecto también es una gran oportunidad para integrar culturas en torno a nuestra Constitución, y para compartir ejes temáticos, como igualdad, feminismo, derechos civiles y democracia en una universidad con un presente y un futuro que, a buen seguro, será multicultural.

- Vicerrectorado de Extensión Universitaria y Patrimonio.
- Vicerrectorado de Investigación y Transferencia.
- Vicerrectorado de Igualdad, Inclusión y Sostenibilidad.
- Vicerrectorado de Internacionalización.
- Centro Mediterráneo.

Propuesta Estratégica 12

Integrar de manera plena a las personas con necesidades especiales de todos los colectivos en todos los ámbitos y actividades de la institución.

Breve descripción

Adopción de medidas y dotación de recursos en todos los ámbitos, para atender a las personas con necesidades específicas y hacer posible su inclusión plena y real en la comunidad universitaria. Para lograr avances sería necesario también el asesoramiento a la UGR de las diversas asociaciones de personas con discapacidad.

En el caso del estudiantado se ha de implantar un plan de inclusión en el aula y adaptación de títulos por necesidades específicas de apoyo educativo (NEAE) y altas capacidades, a través de la dotación de medios y recursos en el aula y la adaptación de los títulos para atender estas especificidades.

Esta adaptación supondría, en algunos casos, y sin ánimo de ser exhaustivos, la adopción de las siguientes medidas:

- Incorporar intérpretes de lengua de signos en el aula.
- Complementar los medios audiovisuales convencionales con otros recursos que suministran las TIC.
- Modificar los Títulos para incorporar esas necesidades específicas, estableciendo vías paralelas para la adquisición de las competencias previstas en los mismos.
- En paralelo, de forma sistemática, se requiere que el PAS y el profesorado involucrado en la enseñanza a personas con estas necesidades adquiera la formación adecuada, a través del Vicerrectorado de Igualdad, Inclusión y Sostenibilidad.
- Centralizar la información que se hace llegar al profesorado sobre el estudiantado NEAE que tiene en su grupo y sobre las adaptaciones necesarias, de forma que el estudiante o la estudiante no tenga que repetir su situación a cada uno de los docentes.

En el caso del personal, para avanzar en la integración e inclusión plena, y que nuestra comunidad universitaria sea pionera en este ámbito:

- Se ha de hacer un escrutinio efectivo y real, que se centre en la detección de aquellos aspectos en los que no se cumple la normativa sobre inclusión, en materias como accesibilidad universal, supresión de barreras arquitectónicas en todas nuestras instalaciones, aulas y despachos, y dotación de aparcamientos de movilidad reducida.
- Las personas con necesidades específicas también requieren de atención personalizada e individualizada y adecuación del puesto de trabajo, que la adecuación llegue a tiempo.
- Se ha de hacer un seguimiento de la situación por parte del personal del Servicio de Salud y Prevención para valorar el empeoramiento de la discapacidad con los años del servicio.
- La institución ha de ser rigurosa en el cumplimiento de la normativa sobre cupos para personas con necesidades específicas en las ofertas de empleo público.
- También han de facilitarse las siguientes medidas a las personas con necesidades específicas:
 - La conciliación familiar, laboral y personal.
 - Los cambios de turno por motivos de salud.
 - La reducción de jornada laboral de acuerdo con la discapacidad por esperanza de vida, no sólo por cumplimiento de edad.
 - Ayudas suficientes de material y de movilidad por parte del GAS.
- Es necesaria la existencia de una comisión de inclusión, que proponga medidas y realice el seguimiento de las que se adopten.

La falta de personal en determinados servicios hace que la consecución de las medidas de inclusión propuestas se vea más dificultada, aparte de que sea más difícil de alcanzar la prestación a la comunidad universitaria de un servicio de calidad, acorde a una universidad de prestigio como la nuestra

Justificación de la propuesta

Se ha de considerar que la discapacidad en una sociedad moderna es parte de ella, y que cualquiera puede padecerla. En la “Universidad de las personas” ésta tiene la obligación ética y moral de acogerla y abrazarla.

Según el Artículo 26 de la Declaración de los Derechos Humanos, todas las personas han de tener acceso a una educación gratuita, al menos a un nivel básico. Ello no se puede ver impedido ni por razón de edad, sexo, orientación sexual, situación económica, creencias religiosas o cualquier necesidad especial que le afecte en el grado que sea. Así, la Universidad de Granada tiene por delante el gran reto de posibilitar, mediante la adaptación que sea precisa, el acceso a sus titulaciones a personas que, por su condición, tengan capacidades diversas, y presenten dificultades, por ejemplo, para leer, escribir, oír, moverse de forma autónoma, etc. Por las mismas razones, la UGR debe seguir facilitando que aquellas personas con altas capacidades que tengan la intención de realizar sus estudios a un ritmo superior puedan hacerlo. También para estos casos debe estar preparada tanto la administración como el profesorado.

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

- Docencia y aprendizaje.
- Vicerrectorado de Estudiantes y Empleabilidad.
- Sociedad, cultura y proyección social (Secretariado para la Inclusión).
- Gobernanza, gestión y financiación (Gerencia).
- Vicerrectorado de Igualdad, Inclusión y Sostenibilidad.
- Vicerrectorado de Personal Docente e Investigador.
- Gerencia.

Propuesta Estratégica 13

Proteger de manera efectiva a las personas que sean víctimas de acoso.

Breve descripción

Adopción de medidas para proteger de manera efectiva a la persona acosada, con herramientas para una intervención rápida, y que produzca efectos contra la persona acosadora.

Justificación de la propuesta

Indudablemente la Universidad de Granada ha demostrado su compromiso para afrontar un problema de esta gravedad con la aprobación del Protocolo para la Prevención y Respuesta ante el Acoso (Consejo de Gobierno de 26 de octubre de 2016). Esto, no obstante, la sociedad, en general, sigue en ocasiones ocultando estos casos y las propias personas que lo sufren siguen guardando silencio, en buena medida porque los medios y protocolos que existen para identificar a quien acosa y para proteger la identidad de la persona acosada son muy mejorables.

Miembros del PAS, PDI y estudiantado pueden sufrir, y sufren, abuso verbal y físico, así como acoso moral e incluso acoso sexual. Por ello, es preciso adoptar de medidas efectivas y mecanismos de intervención inmediata, tanto a nivel legal como administrativo, y, si es necesario, psicológico, en los que la identidad y los derechos de la víctima sean protegidos en todo momento.

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

- Sociedad, cultura y proyección social (Secretariado para la Inclusión).
- Vicerrectorado de Igualdad, Inclusión y Sostenibilidad.
- Inspección de Servicios.
- Defensor Universitario.
- Servicios Jurídicos.

Propuesta Estratégica 14

Favorecer la conciliación de la vida laboral, personal y familiar de todos los miembros de la comunidad universitaria.

Breve descripción

Conjunto de medidas que favorezcan la conciliación de la vida laboral, personal y familiar, para que todos los colectivos de la comunidad universitaria puedan alcanzar una auténtica igualdad de oportunidades.

Justificación de la propuesta

La igualdad de oportunidades es un derecho de toda la ciudadanía y, por ende, de todos los miembros de la comunidad universitaria. Por esta razón, es necesario seguir mejorando la estrategia de conciliación laboral, personal y familiar que la UGR lleva implementando en los últimos años, debiendo incluirse las mejoras en los planes operativos anuales.

Para poder desarrollar las vidas profesionales, personales y familiares de forma armonizada, es preciso ampliar el concepto de “conciliación” en dos sentidos: por un lado, para incluir en el mismo a cualquier persona dependiente, no sólo descendientes, y por otro, para que puedan acceder a este derecho todos los colectivos de la comunidad universitaria (PDI, PAS y estudiantes).

Por otra parte, se han de identificar los ámbitos en los que se puede y debe aplicar el derecho a la conciliación, tales como:

- Elección de grupos, horario o turno que permitan conciliar a la persona afectada (ya sea docente o estudiante).
- Uso de las plataformas para la enseñanza virtual si las dificultades de conciliación de la persona afectada (docente o estudiante) así lo justifican.
- Designación de fecha alternativa de examen, si las dificultades de conciliación de la persona afectada así lo justifican.
- Diseño de un plan de ayudas para miembros de la comunidad que sean madres o padres monoparentales.

- Reducción de jornada laboral y/o excedencia para el cuidado de personas dependientes.
- Diseño de ayudas para miembros de la comunidad que estén inmersos en proceso de adopción.
- Elaboración de un listado de entidades monitorizadas por la UGR para asistencia a personas dependientes.
- Establecimiento de escuelas de día en los centros para atención a personas dependientes.
- Diseño de un programa que facilite el acceso a personas cuidadoras a familias vulnerables.

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

- Docencia y aprendizaje.
- Vicerrectorado de Igualdad, Inclusión y Sostenibilidad.
- Vicerrectorado de Personal Docente e Investigador.
- Vicerrectorado de Docencia.
- Gerencia.

Propuesta Estratégica 15

Adoptar medidas para contribuir al compromiso social con los ODS y a la protección del planeta.

Breve descripción

Se propone la adopción por parte de la UGR de una batería de medidas de implementación realista para contribuir al compromiso social con los ODS, y de esta forma promover la protección del planeta, transformar el modelo económico a través del conocimiento para priorizar el desarrollo sostenible, potenciar la formación y la concienciación sobre la necesidad de respetar los equilibrios medioambientales y la biodiversidad, así como para reducir la huella de las actividades humanas.

La UGR puede adoptar medidas muy concretas y de implementación relativamente rápida y sencilla, tal como se indica a continuación:

- Desarrollando fuertemente un plan de alquiler/venta de bicicletas eléctricas.
- Instalando paneles solares y bombillas LED en todos los Centros.
- Sustituyendo las puertas opacas de aularios y despachos por traslúcidas.
- Generalizando el uso de sensores de movimiento para encendido y apagado de la iluminación.
- Eliminando el uso del papel o usando sólo papel reciclado.
- Eliminando el uso del plástico en las cafeterías de sus Centros.
- Mejorando el aislamiento de los edificios.
- Usando aires acondicionados y calefacciones de forma eficiente.
- Reduciendo el consumo de agua (con dispositivos especiales para ello).
- Concertando el envío de los desechos de alimentos generados en las cafeterías a granjas de la zona.
- Promoviendo la venta entre los miembros de la comunidad de productos reciclados de segunda mano.
- Albergando un mercado de productos ecológicos que vaya rotando entre sus distintos Centros.

- Poniendo a disposición de la comunidad universitaria puntos de recarga para vehículos eléctricos.
- Ofreciendo productos orgánicos, alimentos sostenibles y de comercio justo, en sus cafeterías.
- Diseñando campañas de concienciación entre los escolares y el estudiantado.
- Promoviendo campañas en las que participe voluntariado de la comunidad universitaria para plantar especies autóctonas en zonas designadas por las instituciones competentes, y para mantener limpios los espacios naturales.
- Apostando por la reducción de la contaminación lumínica y acústica de sus instalaciones y campus.
- Usando biomasa como alternativa para la calefacción central de gasóleo.
- Solicitando y apoyando más líneas del sistema de transporte público, que sea ecológico, con un horario más amplio, mayor frecuencia, y que alcance a áreas no cubiertas hasta el momento, para desincentivar el uso del vehículo privado.
- Reduciendo el uso del parque móvil oficial, así como los vuelos del personal que no sean imprescindibles, para reducir las emisiones de carbono;
- Financiando proyectos interdisciplinares que afronten la resolución de las injusticias sociales y medioambientales.
- Generando formación y cursos dirigidos tanto a la comunidad universitaria como a la ciudadanía que versen sobre estos retos medioambientales.
- Favoreciendo el reciclaje mediante la organización de competiciones en las que participen todos los Centros, así como la ciudadanía.
- Apoyando el trabajo en remoto, siempre que sea posible, y recurriendo al uso de plataformas virtuales para reuniones de un número importante de personas, para evitar la movilización de los automóviles particulares.

Justificación de la propuesta

La UGR puede llegar a convertirse en una eco-universidad, y por su diseminada distribución, contribuir a transformar la ciudad que la contiene en una ciudad sostenible. Para hacer una ciudad más sostenible, más centrada en las personas, la UGR, como uno de sus principales motores ciudadanos, podría colaborar desde diversos ámbitos. Asimismo, es preciso considerar que en las universidades se están formando muchas de las personas que van a ejercer el liderazgo político, social, económico o de comunicación en el futuro. Es clave, por tanto, potenciar fuertemente la formación sobre el desarrollo sostenible: el respeto a la biodiversidad; la reducción de la contaminación y de la huella humana en la producción, comercialización y consumo de bienes y servicios; el tratamiento de los residuos y el reciclaje de materiales de todo tipo dentro del prisma de la economía circular; el consumo y ahorro de energía y agua, etc.

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

- Todos los Centros, servicios y estructuras se verían afectados.
- Docencia y aprendizaje (pensamiento crítico).
- Sociedad, cultura y proyección social (relaciones con otras instituciones y organizaciones, compromiso social con los ODS).
- Modelo económico, transferencia y transformación del entorno (transformación del modelo económico a través del conocimiento, relaciones con empresas e instituciones, priorizar un modelo de crecimiento sostenible).

Propuesta Estratégica 16

Reconfiguración del sistema de garantía de derechos de la UGR.

Breve descripción

Se propone un funcionamiento más integrado de los órganos que componen el sistema de garantía reforzada de derechos dentro de la Universidad (Defensor Universitario, Inspección de Servicios, Unidad de Igualdad, etc.), aprovechando esta actuación para incorporar los mecanismos y procedimientos de mediación que se contemplarán en la futura Ley de Convivencia Universitaria.

Justificación de la propuesta

Persigue esta propuesta una mejor canalización de las peticiones de amparo del estudiantado, evitando reclamaciones paralelas y resoluciones eventualmente contradictorias, sobre la base de una unidad de acción no solo entre los mencionados órganos de garantía reforzada, sino también en su relación con los restantes órganos de administración activa de la Universidad (Departamentos, Decanatos, Vicerrectorados, etc.). Un sistema de protección de derechos más eficaz, accesible y responsable, a la vez que más abierto a la mediación.

En cuanto a las acciones que se deben llevar a cabo:

- Habrá que hacer una profunda reflexión sobre las adaptaciones normativas necesarias, que serían muy transversales, ya que no solo afectarían a los Reglamentos del Consejo de Gobierno o del Claustro que regulan las actuales instituciones de garantía reforzada.
- Hay que estudiar detenidamente el tema competencial. Deberá ser un sistema de garantías propio, pero bien integrado en la normativa autonómica y estatal.
- Se recomienda no iniciar el proceso hasta que no haya sido aprobada y entrado en vigor la Ley de Convivencia Universitaria que actualmente proyecta el Gobierno.

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

En general, todos los ámbitos de gestión. Defensor Universitario. Inspección de Servicios, Unidad de Igualdad.

Propuesta Estratégica 17

Atender de forma integral al usuario en un amplio rango de horas del día.

Breve descripción

En relación con la prestación de servicios, se ha de diseñar un plan de organización de trabajo que permita que, al menos servicios principales y más demandados por el personal y el estudiantado, también se presten en turno de tarde, no sólo de mañana, como hasta ahora.

Justificación de la propuesta

Es fundamental que todo el personal y el estudiantado de la UGR puedan acceder en igualdad de condiciones a los mismos derechos, y en algunos casos esto está condicionado a que se pueda acceder a los mismos medios y servicios. Si bien la administración electrónica es cada vez más ágil, determinados trámites requieren en ocasiones una atención personalizada, por lo que el acceso en igualdad de condiciones requiere que se preste el servicio en horario de tarde. De este modo, el personal de la UGR y el estudiantado podrían realizar diversos trámites no sólo por la mañana, como gestiones académicas de matriculación, becas, internacionalización, gestiones de personal, nóminas, etc.

Una cuestión que también justificaría esta ampliación en los turnos de trabajo sería su repercusión positiva para ejercer el derecho a conciliar horarios, que podría beneficiarse de esta flexibilidad, que, a su vez, redundaría en beneficio del resto de la comunidad universitaria al quedar mejor cubierta su atención como usuario.

Este servicio podría ser presencial y también telefónico, y debería adecuarse al plan de conciliación, así como a la legislación laboral vigente.

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

- Gobernanza, gestión y financiación (gestión ágil, eficiencia de procedimientos).
- Gerencia.
- Vicerrectorado de Igualdad, Inclusión y Sostenibilidad.

Propuesta Estratégica 18

Una universidad moderna, con una organización del trabajo eficiente y una atención al público que marque la diferencia.

Breve descripción

En un grupo, como el nuestro, que trata sobre las prioridades de la institución en relación a las personas que forman parte de la comunidad universitaria: estudiantado, profesorado, y personal de administración y servicios, creo que la gestión y la organización del trabajo (que es lo que finalmente perciben nuestros usuarios, el estudiantado) es fundamental. Por ello, creo imprescindible la modernización en la gestión de trabajo a través de:

- Potenciación del uso de plataformas electrónicas con implantación del archivo electrónico, registro electrónico, sistema de gestión documental.
- Racionalización del trabajo mediante la interoperabilidad de los servicios de la UGR.
- Profundización en el desarrollo de la administración electrónica, simplificando procedimientos, trámites y comunicación con el usuario.

Justificación de la propuesta

Como se puso de manifiesto en el análisis DAFO, la situación a día de hoy no es la deseable: un sistema de atención al usuario obsoleto, falta de conexiones entre distintas unidades, información procedente de las diferentes fuentes que no se encuentra integrada, sino dispersa, al tiempo que el servicio adolece de falta de personal técnico (informático/tecnológico) que es el que debe poner en marcha todas las mejoras necesarias.

No se puede concebir una universidad moderna que no esté enfocada a una mayor eficiencia en el trabajo y una mejor planificación y gestión, apoyadas en los cambios y mejoras planteadas.

Por ello, con la implicación de los distintos estamentos de la universidad, se debe conseguir una modernización del sistema de gestión, con una mejor integración de la información y una mejor comunicación entre los distintos servicios y con el estudiantado, que permitan una mayor eficacia y eficiencia en la prestación del servicio, que simplifique y mejore el trabajo de todos en beneficio de nuestros usuarios.

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

- Transformación digital y Organización del trabajo.
- Gerencia.

Propuesta Estratégica 19

Eliminar el papel en la realización de trámites, que ha de ser sustituido por soportes digitales.

Breve descripción

Se han de tomar medidas sistemáticas e integradas que tiendan a eliminar el papel en la realización de cualquier trámite de un procedimiento administrativo.

Justificación de la propuesta

En una sociedad como la actual, en la que los procesos tienden cada vez más a desarrollarse sobre soportes electrónicos y en modalidad telemática (y, recientemente, se ha experimentado la necesidad real de adaptar todo el trabajo presencial y en papel a un entorno de "presencialidad en la distancia" y de teletrabajo), es tan posible como necesario eliminar el uso del papel, no sólo porque nuestra Universidad debe tender a ser una eco-universidad, sino porque, además, se puede trabajar con igual o mayor eficacia si se implementan los procesos necesarios para poder prescindir del mismo. Un claro ejemplo de sin papel, se tiene en Erasmus Without Papers (<https://www.erasmuswithoutpaper.eu/>), que es un proyecto que intenta dejar a un lado el uso del papel.

Además, la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas, establece que estarán obligados a relacionarse a través de medios electrónicos con las Administraciones Públicas para la realización de cualquier trámite de un procedimiento administrativo: las personas jurídicas, las entidades sin personalidad jurídica, los profesionales colegiados, los empleados de las Administraciones Públicas para los trámites con ellas, así como ciertos colectivos de personas físicas que tengan acceso y disponibilidad de los medios electrónicos necesarios.

En paralelo a la extensión de la administración electrónica, la universidad ha de agilizar todos los trámites, y hacerlos más simples, tener una interconexión entre los distintos servicios y poder trabajar en línea entre sí. De hecho, actualmente, la gran mayoría de las gestiones que realiza el PAS se hacen o podrían hacerse en formato electrónico. En concreto, para hacer más ágil el proceso de presentación de documentación, se debería generalizar la expedición de copias

autenticadas electrónicamente de documentos originales en soporte papel por parte del PAS de los Centros o servicios, y de esta forma llegaría la documentación en formato electrónico al servicio correspondiente, sin necesidad de que el interesado tenga que trasladarse al mismo. Esto haría de nuestra universidad una universidad conectada, ágil, disponible y en línea.

Asimismo, de cara al usuario (PDI, PAS, estudiantado, y público en general) sería conveniente aumentar la presencia en redes sociales, para ofrecer respuestas ágiles a preguntas concretas.

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

- Gobernanza, gestión y financiación (gestión ágil y transparente, eficiencia de procedimientos, sistemas de información de apoyo a la gestión, procedimientos y gestión electrónica, simplificación administrativa).
- Transformación digital (tendencias tecnológicas, nuevas competencias y habilidades digitales, administración electrónica, gestión integrada de datos, oferta de servicios digitales a la comunidad universitaria).
- Todos los servicios de la universidad están involucrados, al menos, como usuarios, pero particularmente el Centro de Servicios de Informática y Redes de Comunicaciones, como responsable de diseñar e implementar los procedimientos electrónicos.
- Gerencia.

Propuesta Estratégica 20

Apostar por el reforzamiento de la internacionalización del PDI.

Breve descripción

Se propone seguir apostando por la internacionalización de nuestra Universidad y, en particular, por la del personal docente e investigador. La internacionalización es un eje principal sobre el cual gira la universidad moderna, y es determinante que se defina a partir de políticas activas e intensas de la UGR, que se materialicen en proyectos docentes, de investigación y cooperación con universidades, organizaciones y entidades internacionales, tanto comunitarias como extracomunitarias.

Justificación de la propuesta

- Se considera necesario seguir impulsando los programas propios para estancias en centros extranjeros, especialmente en las primeras etapas de la carrera profesional del PDI.
- Valorar como mérito en los baremos de contratación y/o promoción del PDI, las trayectorias profesionales docentes e investigadores postdoctorales en centros internacionales de prestigio.
- Con el objetivo de ampliar la oferta de impartición de docencia en inglés (para mejorar la competencia del estudiantado de idioma español y favorecer la atracción de estudiantado internacional), se considera necesario la revisión de los procesos de selección del profesorado, de forma que se valore de forma preferente el conocimiento del idioma inglés. Alternativamente, estudiar la posibilidad de ofertar plazas de profesorado para impartir docencia en inglés y otras lenguas de la Unión Europea.

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

- Gobernanza, gestión y financiación (gestión ágil y transparente, eficiencia de Docencia y aprendizaje).
- Investigación, innovación y transferencia.
- Internacionalización.

Miembros del grupo de trabajo

Coordinador	
Rafel Cano Guervós	Profesor Titular del Departamento de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa. Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Componentes del grupo	
Inmaculada Marrero Rocha	Departamento de Derecho Internacional Público
Miguel Ángel García Rubio	Departamento de Economía Aplicada
Pilar Carrasco Carrasco	Departamento de Álgebra
Ricardo Martín Morales	Departamento de Derecho Constitucional.
José María Peinado Herreros	Departamento de bioquímica y Biología Molecular
María del Mar Ortiz Camacho	Departamento de Didáctica de la Expresión Musical, Plástica y Corporal
Giselle García Hípola	Departamento de Ciencia Política y Sociología.
Lucía Herrera Torres	Departamento de Psicología Evolutiva y de la Educación
Francisco Javier Durán Ruiz	Departamento de Derecho Administrativo
Adela Durán Guzmán	PAS
Consuelo del Moral Ávila	Departamento de Construcciones Arquitectónicas
Enrique José Guillén López	Departamento de Derecho Constitucional
Teresa Ortega López	Departamento de Historia Contemporánea
Jesús Henares de la Torre	Estudiantado
Antonio de Dios Cubero	Estudiantado
Waldo Fajardo Contreras	Departamento de Ciencias de la Computación e Inteligencia Artificial
Miguel Ángel Motos Guirao	Departamento de Obstetricia y Ginecología
María Virtudes Martín Fernández	PAS
Rosario Arcas Paco	PAS
Juan José Ávila Marfil	PAS
Irene Pedreira Romero	PAS
María Perla Moreno Arroyo	Departamento de Educación Física y Deportiva
Evaristo Molero Mesa	PAS

Augusto Joaquín Piqueras García	Departamento de Derecho Internacional Público y Relaciones Internacionales
César Augusto Solano Galvis	Departamento de Psicología Experimental
Rafael Delgado Calvo-Flores	Departamento de Edafología y Química Agrícola
Juan Luis Benítez Muñoz	Departamento de Psicología Evolutiva y de la Educación
Luis Miguel Jiménez del Barco Jaldo	Departamento de Óptica
Alejandro Amat Hernández	Egresado



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