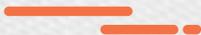


Plan integral para una  
**UMA abierta al FUTURO**



# 1 ESTUDIANTES MEJOR ATENDIDOS





# 1 ESTUDIANTES MEJOR ATENDIDOS



Situaremos la Universidad de Málaga en la vanguardia docente ofreciendo una oferta académica de calidad, con objetivos claros y bien definidos para la **adquisición de competencias profesionalizantes** por parte de nuestro estudiantado, y lo **suficientemente flexible como para responder a demandas laborales cambiantes**. Todo ello con un **trato personalizado** que pone a nuestros estudiantes en el centro de la institución.

Nuestro proyecto quiere conseguir que la UMA posea una propuesta formativa diferenciada respecto a la de otras universidades públicas y privadas españolas, y que ello nos convierta en un **polo de atracción de estudiantes**, no solo de la región, sino también de otras Comunidades Autónomas junto con los estudiantes internacionales.

Brindaremos a los estudiantes de la UMA una oferta académica de alta calidad, como describimos en el documento "Docencia en clave Internacional para una sociedad global e integral". Donde se incluye la **formación transversal** en una serie de materias que se han constatado como imprescindibles a la hora de acceder a un mercado laboral globalizado (**habilidades de comunicación, competencias digitales, idiomas, informática, tecnologías de la información, emprendimiento, etc.**). Poniendo a su alcance una experiencia universitaria social, humanamente enriquecedora y motivadora, que los convierta en hombres y mujeres bien formados, libres, con espíritu crítico, dinámicos y con un estilo de vida saludable.

Sabemos de la importancia de prestar **una atención personalizada al estudiante** desde una escucha activa para así poder desarrollar una red de mediación y resolución de conflictos dando respuestas ágiles a las demandas de los estudiantes. Además de impulsar más sinergias entre los diferentes colectivos y asociaciones a través del liderazgo de los grupos de representación y consejos de estudiantes, los cuales deben ser provistos de más medios y herramientas.

Apostamos por el **fomento de la vida universitaria** a través de la marca UMA para **reforzar el sentido de pertenencia**. Lo cual lograremos mediante la facilitación de espacios *living* en el campus, humanizando las relaciones y dedicando más esfuerzos al desarrollo integral del estudiante. También aumentaremos el número de plazas en residencias de estudiantes a precios competitivos.

## ÍNDICE DE PROPUESTAS

1. **Promocionar el acceso a la oferta de estudios de la UMA.** Plan Destino UMA. Mejoras en igualdad de oportunidades. Estimulo al talento académico.
2. **Implementación de un sistema integral de información, orientación y seguimiento del estudiante universitario.** Plan de comunicación y plan de choque contra la burocracia. Fomento de la oficina de atención al estudiante.
3. Fortalecimiento de la estrategia de internacionalización de la UMA.
4. Diseño y ejecución de un plan estratégico en materia de prácticas universitarias, emprendimiento y empleabilidad.
5. **Fomento de la participación en la vida universitaria:** dotando de más espacios *living* y de una agenda propia para aumentar la participación de los estudiantes en todos los ámbitos de la vida universitaria; y siempre apoyado por un adecuado desarrollo de las TICs e infraestructuras.
6. Configuración de la UMA como epicentro cultural integrador. Agenda propia de Cultura para los estudiantes.



## 1. PROMOCIONAR EL ACCESO A LOS ESTUDIOS OFERTADOS POR LA UMA. PLAN DESTINO UMA. MEJORAS EN IGUALDAD DE OPORTUNIDADES. ESTÍMULO AL TALENTO ACADÉMICO.

Una adecuada difusión entre el estudiantado preuniversitario de la oferta académica de la UMA permitirá orientarlos hacia aquellos planes formativos que más se ajusten a sus intereses y vocaciones. Esta oferta académica debe ser accesible a todos los sectores de la sociedad, promoviendo la igualdad de oportunidades y mostrando una especial atención hacia los más vulnerables. Particular énfasis se pondrá en convertir a la UMA en **un foco de atracción de talento estudiantil** de dentro y fuera de España con el estímulo a los estudiantes excelentes, ofreciéndoles oportunidades para **desarrollar su potencial**, a través, por ejemplo, de fortalecer nuestros lazos con asociaciones de estudiantes de altas capacidades. Además, en nuestro proyecto consideramos esencial prevenir, detectar y **actuar eficazmente contra el fracaso académico y el riesgo de abandono** de los estudios universitarios.

Para ello se van a desarrollar las siguientes acciones:

### A) Potenciar la marca UMA y atracción de estudiantes:

1. Institucionalizar, por medio de un conjunto de directrices generales para todos los centros y del programa Destino UMA, una serie de acciones coordinadas que expliquen a los futuros estudiantes qué les ofrece la UMA, cómo es la vida universitaria y cuáles son sus derechos y deberes; orientándose hacia las titulaciones más acordes a sus capacidades y motivaciones. En este sentido, proponemos que la UMA recupere Destino UMA y la potencia.
2. Realizar campañas de marketing para captar estudiantes de otras Comunidades Autónomas y estudiantes extranjeros contribuyendo a la multiculturalidad e internacionalización de la UMA en el plano estudiantil.

til. También se aumentará la visibilidad de la UMA en toda la provincia para que los estudiantes de nuestro entorno no decidan irse a estudiar a otras universidades. Crearemos un programa específico focalizado en la captación de estudiantes nacionales e internacionales de posgrado.

3. Hacer hincapié en la captación de estudiantes para cursar disciplinas que cuentan con limitada o escasa presencia de uno de los géneros.
4. A través de la colaboración con la Consejería de Educación, mejorar la coordinación entre Universidad y FP, con una correcta orientación al estudiante hacia uno u otro plano formativo en función de sus objetivos y de su vocación, estableciendo puentes para la transición en aquellos estudiantes que deseen reorientar su primera elección.

## **B) Implementar mejoras en materia de igualdad de oportunidades:**

1. Fomentar el mecenazgo de empresas, asociaciones, fundaciones y particulares para aumentar el número de ayudas propias de la UMA a estudiantes en situación de vulnerabilidad permanente o sobrevenida.
2. Dar continuidad y reforzar el actual sistema de apoyo a Estudiantes con Necesidades Específicas de Apoyo Educativo.
3. Implementar medidas flexibles para estudiantes en circunstancias especiales (deportistas de alto rendimiento, conciliación de estudios y embarazo/maternidad, conciliación laboral, limitaciones físicas, enfermedades, estudiantes a tiempo parcial o de edad avanzada).
4. Aumentar la oferta (acercándose a los centros y personalizándolos por grupos de titulaciones afines) de talleres prácticos y útiles sobre gestión eficaz del tiempo, estudio inteligente, autocontrol, resiliencia, etc.; así como atención psicopedagógica para analizar las causas del bajo rendimiento académico y explorar posibles soluciones.



5. Generalizar entre el estudiantado cursos de naturaleza tecnológica (competencias digitales, manejo de herramientas de docencia online, etc.).
6. Facilitar el acceso a los dispositivos necesarios para recibir docencia online, mediante préstamo, a estudiantes en situación de vulnerabilidad.

### **C) Estimular el talento académico:**

1. Motivar a estudiantes de trayectoria excelente y fomentar su visibilidad, recompensando su dedicación y esfuerzo mediante un paquete de incentivos, dando a conocer sus perfiles a la sociedad. Dotar de más incentivos a los estudiantes (ayudas para estancias en el extranjero, para cursos de verano y MOOCs de la UMA, incorporación a grupos de investigación, etc.).
2. Fomentar los club de debate y las ligas en todos los centros para mejorar las habilidades de comunicación del estudiantado.



## **2. IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA INTEGRAL DE INFORMACIÓN, ORIENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL ESTUDIANTE UNIVERSITARIO. PLAN DE COMUNICACIÓN Y PLAN DE CHOQUE CONTRA LA BUROCRACIA. FOMENTO DE LA OFICINA DE ATENCIÓN AL ESTUDIANTE.**

En nuestro proyecto estamos convencidos de que un estudiante bien informado, motivado y tutorizado tendrá una mayor tasa de éxito en sus estudios y logrará un proceso de aprendizaje pleno disfrutando de su experiencia universitaria. Por ello consideramos esencial ofrecer al estudiante información permanente y de calidad sobre la vida académica y las oportunidades existentes en el entorno de la UMA, así como tutorizar y guiar a la par que se derriban barreras administrativas a través de un plan de comunicación y un plan de choque contra la burocracia. Se aspira a que los estudiantes de grado y posgrado, satisfechos con la formación y atención recibida, sigan vinculados a la UMA tanto a través de programas *life-long learning* desarrollados por la UMA, como mediante la red de egresados.

Para ello se van a desarrollar las siguientes acciones:

### **A) Consolidar un sistema integral de información:**

- 1.** Fomentar la comunicación desde la hiper personalización, la presencia omnicanal y el uso inteligente de datos para mejorar la satisfacción y la fidelización del estudiante.
- 2.** Potenciar la presencia de la APP de la UMA de forma que se pueda acceder de forma sencilla a toda la información que cada estudiante personalice, incluyendo un número creciente de trámites de la secretaría virtual.



3. Estandarizar una guía informativa completa que se mantenga actualizada, disponible en la APP. Incluyendo tanto información general sobre la UMA como información específica de utilidad adaptada a cada perfil de estudiante.
4. Potenciar el uso de los “contratos de estudios” en todos los centros, y que sea también disponible permanentemente en la APP, en los que se especifiquen cuestiones como la oferta personalizada de la UMA (compromisos formativos e institucionales, guía de empleabilidad por titulaciones, etc.) y qué se espera del estudiante (requisitos académicos, compromisos, etc.).

#### **B) Mejorar el sistema de orientación y seguimiento:**

1. Reforzar y publicitar en mayor medida, a través de la APP personalizada, consejos de vida saludable, especialmente en materia de atención psicológica a estudiantes.
2. Simplificar al máximo posible la burocracia que afecta al conjunto de los estudiantes. La oficina de atención al estudiante se promocionará y se hará más visible para los estudiantes con el objeto de orientarlos y ayudarlos mejor en todos los trámites. Mejorar la información disponible en la web.
3. Asegurar, en la medida de lo posible, la existencia en todas las titulaciones de un sistema de convalidaciones claro y de fácil acceso que facilite cambios de titulación, obtención de segundas titulaciones y traslados de expediente.
4. Reforzar el apoyo a la representación de estudiantes como herramienta para defender sus derechos y mediar en sus conflictos.

### 3. FORTALECIMIENTO DE LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA UMA.

La mayor internacionalización en diversos planos va a traer consigo un enriquecimiento de la formación de los estudiantes de la UMA lo que les permitirá el acceso en las mejores condiciones a un mercado laboral y académico globalizado. Además, redundará en un mayor grado de interculturalidad de la UMA y de la calidad de la vida universitaria.

Las acciones a tomar incluyen el aumento de la oferta docente en otros idiomas explicitada en el documento de “Docencia en clave internacional para una sociedad global e integral”, así como:

1. Fomentar la publicación de materiales docentes en idioma extranjero y hacerlos accesibles para el estudiantado (prensas universitarias, publicaciones online, etc.).
2. Potenciar la participación de los estudiantes de la UMA en los diversos tipos de actividades de internacionalización durante la realización de sus estudios. Apoyar la participación de equipos de estudiantes en actividades llevadas a cabo en otros idiomas (olimpiadas científicas, ligas de debate, moots jurídicos, etc.).
3. Mejorar y aumentar sustancialmente el contenido plurilingüístico de la web institucional de la UMA e impulsar las publicaciones y actividades multilingües por parte de canales institucionales de la UMA. Potenciar las acciones de “internacionalización en casa”.
4. Potenciar un programa de voluntariado internacional en colaboración con otras universidades y asociaciones sin ánimo de lucro.
5. Perfeccionar los mecanismos de recepción y acogida de estudiantes extranjeros:



6. Garantizar la información y asesoramiento a estudiantes, investigadores y profesores extranjeros (visados, opciones de alojamiento, paquete de información de bienvenida, atención a problemas sobrevenidos, etc.) a través de la Oficina Welcome to UMA.
7. Potenciar la firma de nuevos convenios con instituciones y empresas andaluzas que permitan ofrecer una mayor oferta de servicios especialmente demandados por los estudiantes internacionales.
8. Potenciar los programas de tandems lingüísticos entre los estudiantes internacionales y nacionales de la UMA.
9. Desarrollar un programa de prácticas para estudiantes internacionales matriculados en La UMA, que permita a las empresas beneficiarse de sus conocimientos técnicos e idiomáticos, a la vez que dichos estudiantes puedan adquirir experiencia profesional en un contexto internacional;.
10. Continuar apoyando la creación en la UMA de asociaciones de estudiantes que presenten elementos de internacionalidad (en atención a sus miembros, sus objetivos, etc.);
11. Extender la red de programas de intercambio académico con centros extranjeros de prestigio, acelerando la firma de convenios, e impulsar un programa en el que los estudiantes nacionales que planean realizar una estancia en una universidad extranjera puedan contactar con un estudiante de dicha universidad que se halle en Málaga.
12. Crear una “Málaga international Summer School”, impartida totalmente en inglés, compatible con los cursos de verano, que capte el interés de estudiantes locales, nacionales e internacionales.
13. Fomentar el Centro Internacional de Español para que sea un polo de atracción de estudiantes extranjeros a Málaga, y situarlo como un punto de referencia de lengua y cultura españolas.

## 4. DISEÑO Y EJECUCIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN MATERIA DE PRÁCTICAS UNIVERSITARIAS, EMPRENDIMIENTO Y EMPLEABILIDAD.

Generar una cultura emprendedora en el estudiantado, facilitando su contacto temprano y progresivo con el mercado laboral, así como la posibilidad de compatibilizar formación y empleo durante el desarrollo de sus estudios universitarios.

Buena parte de las acciones a tomar en este punto se detallan en el documento de “Docencia en clave internacional para una sociedad global”, y otras acciones complementarias incluyen:

1. Se elaborará una base de datos de empleabilidad y mediante un observatorio de empleo se monitorizará la evolución de la empleabilidad de los egresados.
2. Se analizará la empleabilidad de los egresados de la UMA para la identificación temprana de «filones de ocupación» o yacimientos de empleo y estudiar las competencias demandadas en el mercado laboral para implementar con agilidad los cambios necesarios en los planes de estudio.
3. Se construirá una red fuerte y estable a través de Alumni de la UMA que, entre otros: permita seguir impulsando la creación de cátedras institucionales y las firmas de convenios de prácticas. Se expandirá la “marca corporativa” de la UMA en la sociedad, fomentando el orgullo del alma mater, desarrollando el *networking* entre egresados y estudiantes de últimos cursos de titulaciones de grado y de posgrado. Se orientará a recién egresados para el acceso al primer empleo con el objetivo de mejorar ratios de empleabilidad y calidad de ésta, contribuyendo a la mejora y actualización de los planes de estudio en consonancia con los requisitos de empleabilidad, etc.



## 5. FOMENTO DE LA PARTICIPACIÓN EN LA VIDA UNIVERSITARIA: DOTANDO DE MÁS ESPACIOS LIVING Y DE UNA AGENDA PROPIA PARA AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE LOS ESTUDIANTES EN TODOS LOS ÁMBITOS DE LA VIDA UNIVERSITARIA; Y SIEMPRE APOYADO POR UN ADECUADO DESARROLLO DE LAS TICS E INFRAESTRUCTURAS.

Responderemos a las necesidades de nuestros estudiantes y mejoraremos la calidad de la vida universitaria, aumentando su protagonismo en: investigación, docencia, política universitaria, implementación de políticas de disciplina académica y de igualdad de género, instauración y aplicación de ODS, voluntariado social, deporte y cultura.

El apoyo institucional al estudiante en todos estos ámbitos se conseguirá a través de iniciativas como: becas de verano de apoyo a la investigación, convenios para la realización de estancias y prácticas externas de investigación, participación de estudiantes en proyectos de innovación docente, ampliación y difusión de actividades de voluntariado local e internacional, participación en actividades en el servicio de deportes etc. Desarrollar un catálogo de actividades extracurriculares que fomenten la participación de los estudiantes y la vida universitaria fuera del aula.

Algunas acciones inmediatas incluyen:

1. Mejorar la calidad y comodidad de los espacios comunes de estudio y sociabilidad de la UMA, implantando asimismo una cultura de la salud y la higiene en nuestros campus:
  - Ampliar los espacios y horarios de estudio en las bibliotecas universitarias.
  - Aumentar las salas y zonas que permitan realizar trabajos en grupo y reuniones entre los estudiantes.

- Instalar más microondas y calentadores de agua en torno a los comedores universitarios.
  - Fomentar el uso de espacios universitarios al aire libre (terrazas de cafeterías universitarias, espacios verdes comunes, ...).
  - Buscar distintas vías para aumentar el número de alojamientos a precios competitivos, como el alojamiento con mayores o mejorando las comunicaciones con municipios cercanos. Se fomentará crear más residencias económicas en el campus de Teatinos.
- 2.** Potenciar y facilitar las pautas alimenticias y deportivas saludables:
- Incrementar la oferta de menús (vegetariano, sin gluten, bajo en sal, etc.) en todos los comedores universitarios;
  - Ofertar piezas de fruta a precio competitivo en todos los bares universitarios;
  - Aumentar la oferta de snacks saludables en todas las máquinas de vending de la UMA;
  - Impulsar las actividades deportivas y las ligas/competiciones;
  - Convenios con gimnasios y otras empresas del centro de Málaga para cubrir la oferta deportiva a los estudiantes del campus de El Ejido.
- 3.** Implementar avances tecnológicos que mejoren la calidad de vida estudiantil:
- Hardware y software relacionados con docencia online;
  - Mejorar la calidad de la red Wi-Fi en todos los espacios de La UMA;
  - Impulsar la APP UMA para sus gestiones e información;
  - Mejorar la adaptabilidad del software universitario del Campus Virtual (Moodle, etc.) a las necesidades de sus usuarios;
  - Reforzar competencias digitales de docentes y estudiantes fomentando el desarrollo de actividades formativas tutorizadas no presenciales.



## 6. CONFIGURACIÓN DE LA UMA COMO EPICENTRO CULTURAL INTEGRADOR.

Con el objetivo de lograr una formación integral de los estudiantes de la UMA a través de una experiencia vital que los prepare para ser personas saludables y dinámicas, además de excelentes profesionales en su campo, se diseñará una oferta anual de actividades culturales de diversa índole y se organizarán actividades en colaboración con las instituciones culturales y museísticas de Málaga y su provincia. Además, se organizarán diversas actividades docentes e investigadoras, en donde se fomentará el estudio y conocimiento del patrimonio material e inmaterial de nuestra provincia, que es muy rico y extenso. Para así reforzar el espíritu y la vida universitaria a través de la inmersión en experiencias culturales y deportivas de diversa índole posicionando a la UMA como espacio cultural y formador de ciudadanos con espíritu crítico.

Siempre partiendo en positivo se debe combinar los esfuerzos ya consolidados en torno a la cultura, donde se debe aunar la proyección exterior y la relación con la ciudad con una oferta dual, en primer lugar, para toda la comunidad universitaria y en segundo lugar como oferta específica para los estudiantes.

La gestión de la cultura debe de fundamentarse en la diversificación, se propone ampliar y apostar por una oferta más rica y accesible que ofrezca actividades diversificadas que lleguen a toda la comunidad.

**La cultura también es útil** para potenciar nuestra identidad y dar valor a la Universidad de Málaga como motor y referente dentro de la sociedad malagueña. Además, la proyección exterior va más allá de la sociedad local y debe implicarse con la sociedad universitaria tanto en el ámbito autonómico y nacional como en el internacional. En este sentido, ampliaremos más nuestra presencia en la ciudad y la provincia malagueña, a través de los siguientes espacios:

1. Rectorado, aumentar el uso del edificio del parque para llevar a cabo actividades culturales.
2. Campus de El Ejido: negociar con el Ayuntamiento y con otras administraciones la puesta en valor de la colina de las artes y el mantenimiento de los edificios con el objetivo de poner en marcha proyectos ambiciosos como un Laboratorio de Ópera, un teatro universitario, o un museo de la UMA.
3. Campus de Teatinos: ampliar la oferta del contenedor a un mayor número de estudiantes y generar más vida social cultural con participación de los estudiantes en el boulevard.
4. Aumentar nuestras relaciones con los museos de Málaga y fomentar que nuestros estudiantes los visiten, dándole acceso gratuito a todos los estudiantes de la UMA, no sólo a los de Bellas Artes y los de Historia del Arte.
5. Incrementar nuestras actividades culturales en colaboración con universidades europeas a través de proyectos Erasmus + y potenciando nuestras relaciones con los socios de la Alianza Europea UNINOVIS.



LA UMA DEBE POSEER UNA PROPUESTA FORMATIVA DIFERENCIADA QUE LA CONVIERTA EN UN **POLO DE ATRACCIÓN DE ESTUDIANTES**, NO SOLO DE LA REGIÓN, SINO TAMBIÉN DE OTRAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS.



## Patrimonio cultural: material e inmaterial

Cultura como patrimonio, para recuperar y poner en valor nuestros referentes culturales y sobre todo el patrimonio inmaterial, por ejemplo: el flamenco, los verdiales y todas las representaciones del folklore.

Acciones para el fomento de la cultura a través de la vida universitaria:

- Se promocionará, promoverá y desarrollará la creación cultural de la comunidad universitaria, en un amplio programa de actividades diversas y variadas, para contribuir al desarrollo integral del estudiante.
- Se fomentará la recuperación y conservación del patrimonio como transmisión del Folklore y todas sus representaciones.
- Se conectará con las acciones de cultura científica, ciencias de la naturaleza y medioambiental.
- Se dinamizará y fomentará grupos de participación en actividades culturales: grupos de teatro, grupos de danza, grupos de música, etc.
- Se impulsarán convenios con instituciones de la ciudad como el Ayuntamiento, la Diputación, Patronatos, la Agencia Pública para la Gestión de la Casa Natal de Pablo Ruiz Picasso y otros equipamientos museísticos y culturales, tanto en la ciudad como en la provincia.
- Se fomentarán proyectos culturales europeos para el desarrollo de la cultura en el medio rural, afligido por la soledad y el aislamiento.

# 2

## DOCENCIA EN CLAVE INTERNACIONAL PARA UNA SOCIEDAD GLOBAL E INTEGRAL





## 2 DOCENCIA EN CLAVE INTERNACIONAL PARA UNA SOCIEDAD GLOBAL E INTEGRAL



La docencia es sin lugar a dudas el objetivo fundamental de nuestra universidad, tal y como queda recogido en el artículo 132.1 de los Estatutos. Debemos proporcionar, por tanto, la mejor formación a nuestros estudiantes de cara a su empleabilidad, formación como ciudadanos, y desempeño futuros. Esta ha de ser de calidad y actualizada, bien planificada, de tal forma que responda ágilmente a las cambiantes demandas de la sociedad y del propio alumnado, al tiempo que resulte atrayente para estudiantes de cualquier procedencia social y geográfica.

En este sentido, dispondremos de una oferta de titulaciones que constituya un marchamo de calidad de nuestra universidad y la posición en un lugar destacado a nivel nacional e internacional.

Para poner en marcha este planteamiento, los docentes tienen que estar motivados, ser activos no solo en la actualización de conocimientos y materia impartida, sino también en el uso de herramientas innovadoras que les permitan impartir docencia en las mejores condiciones posibles tanto en modalidad presencial como on line.

## ÍNDICE DE PROPUESTAS

1. Mapa de titulaciones: revisión sistematizada de la oferta, permeabilidad entre estudios, mejora de la empleabilidad y desarrollo de nuevos modelos.
2. Éxito académico y empleabilidad: medidas contra el abandono de estudios, el subempleo de titulados superiores y el desfase entre número de egresados y ofertas de empleo.
3. Innovación docente: nuevas técnicas y metodologías.
4. **Internacionalización: competencia, diversidad y nivel del alumnado favorecidos por la demanda externa. Alianzas y Redes Europeas.**
5. *Life Long Learning. Microcredentials.*



## 1. MAPA DE TITULACIONES: REVISIÓN SISTEMATIZADA DE LA OFERTA, PERMEABILIDAD ENTRE ESTUDIOS, MEJORA DE LA EMPLEABILIDAD Y DESARROLLO DE NUEVOS MODELOS.

La UMA debe tener un proceso de revisión sistematizado y periódico de sus titulaciones, incluso para las más recientes. Además, se debe maximizar la permeabilidad entre los distintos estudios para que el estudiantado pueda adecuar su formación a sus propios intereses y facilitar su empleabilidad. Queremos ensanchar nuestras fronteras y desarrollar nuevos modelos y formatos de impartición. Debemos potenciar también la participación de los agentes sociales en este diseño.

Para ello se van a desarrollar las siguientes acciones:

1. Revisión del mapa actual de titulaciones, incluidas las propuestas que se están enviando a la Junta de Andalucía en estos momentos, y elaboración de un plan de actualización, hacia una oferta diferenciada respecto al resto de universidades del entorno.
2. Disminución de la rigidez de las titulaciones y los obstáculos a renovar su contenido, buscando una oferta más fácilmente modificable. Para ello:
  - Se revisará el procedimiento interno de actualización para simplificarlo y eliminar redundancias.
  - Se iniciará una negociación con la Junta de Andalucía y con las agencias evaluadoras para agilizar también sus plazos.
3. Revisión de los planes de estudio para aumentar la empleabilidad de los egresados: adecuación tanto de la oferta de contenidos específicos propios de cada titulación como de la de contenidos transversales altamente demandados (comunicación eficiente, sostenibilidad ambiental, gestión de conflictos, digitalización, trabajo en equipo, liderazgo, motivación, ...).

4. Diversificar y hacer más atractiva la oferta buscando sinergias entre las distintas titulaciones: incremento de su sistema modular, favoreciendo en titulaciones próximas poder completar una parte nuclear (similar al concepto del 'major' estadounidense) y optar por una especialización ('minor') propia de las titulaciones afines.
5. Ayudar a los centros y fomentar las acreditaciones externas de las titulaciones, especialmente los sellos de calidad internacionales.
6. Revisar la política de programas conjuntos/dobles, priorizando la internacionalización.
7. Formación no presencial: reconocimiento de la no presencialidad como una modalidad de enseñanza en auge, que requiere de autonomía propia en el mapa de titulaciones propias de la universidad (ver documento "Líderes en Enseñanza on line").

### Para estudios de doctorado:

1. Mejorar la continuidad entre la oferta de formación de grados y, sobre todo, másteres y los programas de doctorado.
2. Fomentar su inclusión en el programa de movilidades (internacionalización) de la universidad, apoyando la movilidad y el establecimiento de programas conjuntos.
3. Estimular la captación de egresados de otras universidades nacionales e internacionales.
4. Promover programas de doctorado interuniversitario y facilitar/promover la realización de doctorados en cotutela internacional.
5. Minimizar la carga de burocracia para estudiantes, directores y gestores de los programas de doctorado.



6. Aumentar la oferta de actividades de formación transversal comunes, por ejemplo, cursos de emprendimiento orientados al estudiantado de diferentes programas.
7. Impulsar los doctorados industriales en todas las áreas promoviendo la integración de nuestros egresados en el sector productivo de la ciudad y nuestra provincia.
8. Puesta en marcha de actividades por parte de la Escuela de doctorado para fomentar la interrelación entre doctorados/as de diferentes áreas de conocimiento, fomentando la sociabilidad y el acompañamiento durante la realización de la tesis doctoral.
9. Incrementar el reconocimiento por parte de la comunidad universitaria y la sociedad de la realización de la tesis doctoral, impulsando su visibilidad y prestigio social.



## 2. ÉXITO ACADÉMICO Y EMPLEABILIDAD: MEDIDAS CONTRA EL ABANDONO DE ESTUDIOS, EL SUBEMPLEO DE TITULADOS SUPERIORES Y EL DESFASE ENTRE NÚMERO DE EGRESADOS Y OFERTAS DE EMPLEO.

Las altas tasas de abandono y de cambio de estudios en la universidad española, el elevado porcentaje de subempleo de los titulados superiores y el gran desfase entre número de egresados y ofertas de empleo dependiendo de las titulaciones hacen ineludible la adopción de medidas en las que la empleabilidad de nuestros egresados debe situarse en el epicentro, particularmente en un contexto como el actual.

### A) Éxito académico:

1. Realizar un diagnóstico serio de las causas del abandono en las diferentes titulaciones.
2. Potenciar el programa de 'orientación de orientadores' para la formación de profesorado de centros de educación secundaria y bachillerato en ese sentido.
3. Diseño de actividades específicas a estudiantes preuniversitarios a través de Destino UMA que proporcionen información más oportuna en su proceso de toma de decisiones en el acceso a la universidad.
4. Mejorar la comunicación con los estudiantes a través de la App de la UMA y hacer más visible la oficina de atención al estudiante.
5. Fomento de cursos cero y de talleres de técnicas de estudio.

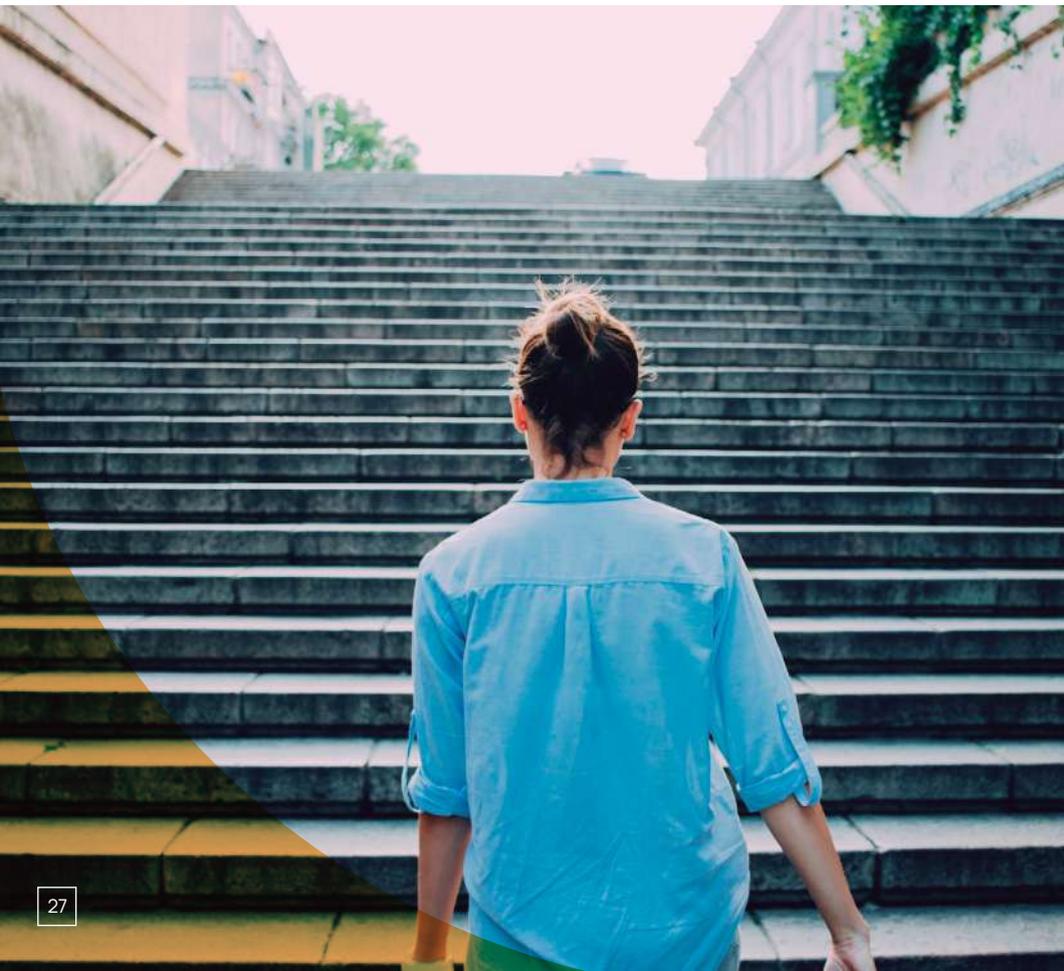


## B) Empleabilidad:

1. Impulso de la formación universitaria dual entre la academia y la industria, a través de acciones como:
  - Diseño de competencias transversales vinculadas a la empleabilidad (trabajo en equipo, herramientas de comunicación, herramientas informáticas, ...).
  - Diseño e implantación de títulos de formación universitaria dual principalmente en másteres, en una primera etapa, que actúen de promoción para su extensión a otras titulaciones.
  
2. Inserción laboral:
  - Disminución de la burocracia asociada a las prácticas y búsqueda de más colaboraciones estables con empresas para prácticas curriculares.
  - Fomento de las prácticas curriculares en empresas internacionales.
  - Visibilizar y potenciar el Servicio de Empleabilidad y Emprendimiento.
  - Potenciar la oferta de talleres de herramientas y técnicas de búsqueda de empleo.
  - Hacer un diagnóstico de situación por titulaciones.
  - Analizar las necesidades de formación en competencias demandadas por las empresas.
  - Promover los trabajos fin de titulación en empresas.
  
3. Fomento de las titulaciones STEM:
  - Impulso de acciones de difusión de estos estudios en centros de educación secundaria.
  - Promoción de las titulaciones STEM en las niñas, potenciando programas como “Como Tú” o la Cátedra Hedy Lamarr.

#### 4. Seguimiento de egresados:

- Desarrollo de una plataforma de seguimiento.
- Vinculación con el colectivo de alumni.
- Interacción con los empleadores para determinar contenidos formativos.
- Ofrecer estudios propios de formación “lifelong learning” para egresados y potenciar la modalidad online.





### 3. INNOVACIÓN DOCENTE: NUEVAS TÉCNICAS Y METODOLOGÍAS.

La calidad de la docencia y su adecuación a las nuevas técnicas y metodologías es una pieza clave, por lo que se deberá potenciar.

#### Formación

1. Adecuar la oferta de actualización continua de formación del profesorado universitario a las necesidades y promoviendo una cultura de las didácticas específicas.
2. Impulsar el plan de formación del profesorado novel y facilitar que lo realicen todos los docentes que se incorporen a la UMA. Eliminar la burocracia para poder participar en el plan.
3. Desarrollo de un plan específico sobre herramientas de preparación de docencia no presencial, que cubra aspectos no solo metodológicos sino también relacionados con la evaluación de contenidos.

#### Actividades/Proyectos

1. Potenciar las convocatorias de proyectos de innovación, fortaleciéndose mediante aportación dineraria acorde y estableciendo un seguimiento y difusión de los resultados.
2. Recuperar las Jornadas de Innovación Educativa y enseñanza virtual de la UMA como foro de intercambio de buenas prácticas, difusión, encuentro y debate.
3. Recuperar, fomentar y visibilizar los Premios a la Innovación Educativa y otras actividades similares de la UMA.
4. Promover los seminarios y jornadas específicas de innovación en los centros.

5. Promover la realización de proyectos de innovación educativa de carácter interdisciplinar.
6. Potenciar la participación de docentes de la UMA en proyectos Erasmus+.

## Estudiantes

Hacer de ellos los 'agentes' en lo referente a los proyectos de innovación docente, contando con su retroalimentación en su propuesta y en la evaluación de resultados.



LA UMA DEBE TENER UN **PROCESO DE REVISIÓN SISTEMATIZADO Y PERIÓDICO DE SUS TITULACIONES**, INCLUSO PARA LAS MÁS RECIENTES.



## 4. INTERNACIONALIZACIÓN DE LA DOCENCIA: COMPETENCIA, DIVERSIDAD Y NIVEL DEL ALUMNADO FAVORECIDOS POR LA DEMANDA EXTERNA. REDES EUROPEAS.

La UMA que queremos debe ser atractiva para el resto del mundo. Una situación de demanda externa favorecerá la competencia, la diversidad y nivel del alumnado y, sin duda, la calidad de la formación.

1. Apostar realmente por la impartición de asignaturas en otro idioma, inglés fundamentalmente. Para ello, es necesario facilitar la formación de idiomas del PDI y PTGAS y el reconocimiento de esta labor.
2. Impulsar las titulaciones conjuntas con universidades extranjeras y programas conjuntos de máster y doctorado (Erasmus Mundus, Joint Doctorates, etc...)
3. Potenciar la validación de las titulaciones bajo programas internacionales de acreditación y de garantía de calidad.
4. Incrementar la oferta de formación online dirigida a un estudiantado internacional.
5. Lanzar un programa específico de captación de estudiantes externos de alto rendimiento (atracción de talento), mediante estímulos como premios, becas, estancias de inmersión, etc... Búsqueda de reciprocidad por parte de otras universidades internacionales.
6. Fomentar y favorecer la participación en programas de doctorado, posdoctorales, y de incorporación de investigadores extranjeros, dentro de acciones como "Marie Curie", "Margarita Salas", o similares, que representa una excelente ocasión de captación de talento en el extranjero. Favorecer e incentivar la incorporación de estos investigadores a la plantilla de la UMA y su participación en proyectos y en otras actividades académicas.

7. A través de la Oficina de Captación de Fondos Europeos que pondremos en marcha, aumentará la participación de la UMA en proyectos tipo Erasmus + lo cual producirá una mayor internacionalización de la docencia a todos los niveles (movilidades, material docente en otros idiomas, y dobles grados).
8. Potenciar la red Alianza Europea UNINOVIS en la cual la UMA ya participa en todos los niveles de docencia, investigación y gobernanza. Se utilizará la alianza para incrementar la participación de personal de la UMA en proyectos internacionales, al disponer ya de unos socios preferentes.
9. Potenciar el Centro Internacional de Español. Esto incrementará la visibilidad de la marca UMA fuera de España y como atracción de estudiante internacional.



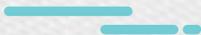
## 5. LIFE LONG LEARNING. MICROCREDENTIALS.

1. Apuesta por titulaciones propias como la herramienta más ágil y fácilmente orientable de cara al 'lifelong learning'. Para ello:
  - Hacer una prospectiva de la oferta de estudios propios por ramas de conocimiento y configurar una oferta acorde.
  - Facilitar la gestión a sus directores.
  - Potenciar la visibilidad de la oferta en los foros oportunos, externos e internos, homogeneizando su imagen y difusión.
2. Creación de una escuela de negocios/centro de formación permanente para impartir titulaciones altamente demandadas, en formatos presencial, online y bimodal, y en horarios compatibles con las jornadas laborales usuales.
3. Siguiendo las directrices europeas, fomentaremos la impartición de microcréditos, que son formaciones breves sobre temáticas altamente demandadas, con una certificación de los resultados de aprendizaje. Es una herramienta para flexibilizar la oferta docente y orientar al alumnado.
4. Fomentar y potenciar el aula de mayores de la UMA e incrementar su actividad no sólo en Málaga capital, sino en toda la provincia.

Plan integral para una  
**UMA abierta al FUTURO**

**olga**  
Con Olga SI

# 3 FELICIDAD, VALORES, IGUALDAD Y VIDA SALUDABLE





# 3 FELICIDAD, VALORES, IGUALDAD Y VIDA SALUDABLE



**N**uestro objetivo es que la Universidad de Málaga ofrezca a toda su comunidad un ambiente motivador, académico y humanamente enriquecedor poniendo en valor los principios éticos, la cultura y un estilo de vida saludable. Esto mejorará la calidad de vida de las personas que formamos parte de la institución, además de incrementar la productividad.

No podemos concebir nuestra Universidad si no es como un entorno socio-laboral donde todos sus miembros (estudiantes, PTGAS y PDI), independientemente de factores como su género u orientación sexual cuenten con los mismos derechos e iguales oportunidades en sus estudios o para promocionarse en su carrera académica. Sin embargo, el diagnóstico general de la sociedad actual, y en particular de la Universidad de Málaga, nos enfrenta a una realidad bien distinta, donde esa igualdad no es aún plena, existiendo una indiscutible brecha de género que, a pesar de las diversas políticas que se han seguido en igualdad en los últimos años, no logra erradicarse. Un análisis de los datos y el establecimiento de las causas de estas diferencias es esencial para poder diseñar políticas activas que contribuyan de manera efectiva a reducir e, idealmente, abolir dichas desigualdades, además de un completo programa de promoción de las investigadoras y estudiantes, especialmente de las más jóvenes. También son necesarias más medidas de

conciliación de vida familiar y privada para tratar de amortiguar los efectos que el cuidado de dependientes ejercen sobre la vida profesional o de estudios de todos los miembros de nuestra comunidad.

Es preciso erradicar también otras discriminaciones como las basadas en raza, etnia y nacionalidad, así como con el acoso sexual o laboral. La Universidad de Málaga debe desempeñar un papel destacado en la promoción del voluntariado universitario y de la cooperación internacional, proyectando los valores de la UMA a la sociedad malagueña.

## ÍNDICE DE PROPUESTAS

1. Eliminar la brecha de género en la UMA.
2. Facilitar la conciliación de vida familiar y privada.
3. Promover el voluntariado y la cooperación internacional.
4. Promocionar y facilitar hábitos de vida saludable.
5. Incentivar las actividades culturales.
6. Situar la ética en el trabajo como epicentro de la vida laboral de los empleados de la UMA y su estudiantado.



## 1. ELIMINAR LA BRECHA DE GÉNERO EN LA UMA.

Un diagnóstico de la situación actual -basado en informes tanto referidos a la sociedad española como a la Universidad de Málaga- evidencia que:

1. Las niñas y jóvenes muestran niveles de autoestima inferiores a sus homólogos masculinos. En parte debido a la baja representatividad de mujeres en puestos de relevancia social, que las privan de los adecuados referentes femeninos.
2. Existe una clara brecha de género a edades muy tempranas en disciplinas como matemáticas. Hay una menor orientación femenina hacia titulaciones STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics). Por ejemplo, en el curso 2019-2020, tan sólo el 27,5% de los estudiantes matriculados en estudios de ingeniería en el ámbito industrial son mujeres, de acuerdo a los datos publicados por el COGITI.
3. La menor proporción de mujeres en carreras STEM abre una importante brecha de género en un mercado laboral de alta demanda, lo que perpetúa una limitada presencia femenina en sectores estratégicos para el desarrollo de la economía y el liderazgo de nuestro país y a su vez, realimenta el problema de la invisibilidad de la mujer y el mantenimiento de estereotipos.
4. Existe una clara dificultad por parte de las mujeres en acceder a puestos directivos y en la escala académica, como muestran los datos de acreditaciones de la ANECA los cuales tienen un importante sesgo por sexo. El techo de cristal está patente también en nuestra universidad. Muestra de ello es que apenas un 26% de los catedráticos de universidad son mujeres, de acuerdo a los datos disponibles en nuestro portal de transparencia.

Con el objetivo de acelerar de modo significativo el avance hacia una plena igualdad de oportunidades y derechos de todos los trabajadores y estudiantes de nuestra universidad, nuestro Proyecto propone implementar las siguientes medidas:

1. Ahondar en el diagnóstico de la brecha de género en la UMA y reforzar la unidad de igualdad:
  - Fortalecer las competencias de la unidad de igualdad como una estructura transversal que analiza, formula, implementa y evalúa las políticas de igualdad de género en la UMA. También facilitaremos a la unidad de igualdad las herramientas y el personal especializado necesario para la realización de un diagnóstico actualizado en profundidad sobre la igualdad de género en los distintos ámbitos de la vida universitaria de la UMA, continuando y ampliando el trabajo realizado previamente.
  - Completar, a la vista de dicho diagnóstico, la identificación de los problemas subyacentes que, a día de hoy, todavía no permiten la paridad en determinados estudios, puestos de trabajo y dan lugar a los techos de cristal para PTGAS y PDI.
  
2. Implementar al menos las siguientes medidas:
  - Se pondrá en marcha un plan de ayuda a la promoción de las mujeres, especialmente de las más jóvenes, a través de programas que mejoren sus competencias en liderazgo, oratoria, y de redacción de proyectos. Además, se fomentará su participación en congresos para impartir conferencias orales y aumentar su visibilidad.
  - Las ayudas del plan propio de investigación tendrán en cuenta cargas familiares en algunos casos para mejorar la conciliación de vida familiar y privada. Por ejemplo, se fomentará que los investigadores jóvenes que tengan a su cargo menores puedan realizar estancias de investigación. Para ello, se aportará un dinero extra para cubrir gastos de guardería.



- Planificar acciones para incrementar la visibilidad de las mujeres en el ámbito académico. Para ello, se organizará un grupo de trabajo, en coordinación con todos los decanatos, que organizará seminarios y reuniones académicas en todos los centros y en donde se invitará a profesoras de todas las áreas de conocimiento. Esto permitirá aumentar las colaboraciones con grupos liderados por mujeres y aumentará la visibilidad de las científicas.
- Incidir, a través de las actividades preuniversitarias detalladas en nuestro programa de estudiantado, en la promoción de disciplinas STEM entre las futuras estudiantes universitarias, apoyando y alineándose con iniciativas como el programa *Como Tú* y la Cátedra *Hedy Lamarr*, utilizando para ello ejemplos de éxito femenino en el contexto la UMA. En el caso de Ciencias de la Salud donde hay prevalencia femenina, asociada al rol “cuidador”, conviene incentivar asimismo una mayor presencia del género masculino. Esto además servirá para reforzar la imagen de la marca UMA en la provincia.
- Visibilizar a las mujeres en determinados ámbitos universitarios donde está infra-representada a través de comunicaciones internas, videos promocionales de la universidad, difusión de los éxitos de las mujeres de la UMA a los medios, y campañas que promuevan la eliminación de estereotipos de género. Dando mayor visibilidad a nuestras científicas se espera potenciarlas para que participen más en las academias y como ponentes en eventos nacionales e internacionales, así como para que sean más conocidas por las empresas privadas de nuestro entorno.
- Impulsar la perspectiva de género en asignaturas de titulaciones de grado y postgrado indicadas para ello (por ejemplo, inclusión en historia de la ciencia, perspectiva de género en actividades de investigación con animales, estudio de fármacos, filosofía, deontología periodística, derecho constitucional, etc.).
- Fomentar los vínculos con otras unidades de igualdad de universidades europeas para intercambio de buenas prácticas, y para lograr poner en marcha actuaciones en esta materia a través de financiación europea.

- Contribuir a la presencia e incorporación de la mujer a actividades académicas e investigadoras en países con una fuerte brecha de género y con quienes la UMA mantiene cooperación internacional o pueda impulsarse dicha cooperación (becas de doctorado, revitalizar convenios docentes subrayando la importancia de la participación femenina, intercambios de personal, etc.).
- Establecer programas de sensibilización, formación y acción en torno a la diversidad, promoviendo la plena inclusión de las personas que integran la comunidad universitaria.
- Poner en marcha un plan estratégico con objetivos medibles anualmente para ver las mejoras en igualdad de género cada 2 años en nuestra universidad. Realizar un diagnóstico, crear propuestas y poner en marcha un cambio de forma transparente .





## 2. FACILITAR LA CONCILIACIÓN FAMILIAR Y/O DE VIDA PRIVADA.

Sin lugar a dudas una de las medidas esenciales para lograr los objetivos de igualdad de oportunidades es facilitar la conciliación de vida familiar y privada familiar. Estas medidas, orientadas tanto a hombres como a mujeres, rebajan, además, el estrés, mejorando la salud mental.

Especialmente complejo a la hora de conciliar es el cuidado de menores y de familiares dependientes ante circunstancias sobrevenidas (niños que no pueden ir al colegio porque se ponen enfermos, personas en situación de dependencia que no pueden acudir a los centros de día por indisposición temporal, cuidadores que fallan por determinadas circunstancias, etc.). En estos casos, sería deseable que los empleados de la UMA tuvieran a su disposición un plan alternativo, facilitado desde la Universidad de Málaga, ante estas situaciones.

Todo ello resultará en una mejora de la calidad de vida de los empleados de la UMA, posibilitando unas condiciones más beneficiosas a la hora de desarrollar la carrera profesional sin perjuicio de la vida personal y familiar de PTGAS y PDI. En definitiva, es objetivo de nuestro proyecto facilitar la conciliación de vida familiar y privada familiar, lo que redundará en trabajadores más felices, más motivados, y más eficientes, además de más satisfechos en su puesto de trabajo.

1. Potenciaremos y dotaremos con más recursos a la guardería de la UMA.
2. Reduciremos la jornada con permiso retribuido para PDI y PTGAS de un 5% con niños menores de 3 años y de un 3% para trabajadores de la UMA con hijos menores de 12 años o mayores en situación de dependencia acreditada a su cargo. En el caso de personal docente esta reducción se hará efectiva de modo proporcional en su POD.

3. Regularemos el teletrabajo para PTGAS en un plazo de seis meses, siguiendo las directrices del Estatuto Básico del Empleado Público. Esto permitirá establecer una base sólida para su implementación en la universidad.
4. Facilitaremos la conciliación de vida familiar y privada a trabajadores con niños menores de 12 años en días laborables, pero no lectivos en el calendario escolar, mediante la oferta de actividades deportivas tuteladas. En días laborables y lectivos en el calendario escolar, se pondrá en marcha un servicio de ludoteca fuera del horario escolar.
5. Pondremos en marcha un centro de día para personas dependientes que estén a cargo de trabajadores de la UMA.
6. Pondremos en valor proyectos como “mascerca” o “vivir en casa” nacidos en el seno de nuestra universidad. Aprovecharemos las capacidades tecnológicas y de formación en las ciencias sociales al servicio de la sociedad que dispone la Universidad de Málaga, Fomentaremos la participación en Tecnosocial, creando una colaboración en beneficio de nuestros mayores. Desarrollaremos nuevos caminos y nuevas respuestas a los retos en materia de Servicios Sociales con nuestros mayores definiendo fórmulas flexibles e integrales, y diseñando acompañamientos necesarios que las hagan efectivas. También incorporaremos la dimensión tecnológica en el hogar, como componente esencial que complemente los servicios y prestaciones tradicionales. Aprovecharemos la complementariedad de lo tecnológico y lo social que ofrece este convenio en beneficio de nuestra comunidad universitaria.
7. Ampliaremos los convenios con beneficios a la comunidad universitaria, en especial en temas de salud, ortopedia, cuidado infantil y tercera edad. Actualizaremos la acción social de la UMA abriendo colaboraciones con entidades que verdaderamente ayuden a los PTGAS y PDI beneficiarios a largo plazo y no de manera puntual.



### 3. PROMOVER EL VOLUNTARIADO UNIVERSITARIO Y LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL.

Nuestra universidad, como única institución pública de educación superior en nuestra provincia, debe ser el motor en materia de valores a través de una oferta diversa y bien estructurada de actividades de voluntariado en las que cualquier miembro de la comunidad universitaria pueda participar. Asimismo, la formación en valores tiene que ser un eje transversal en todas las materias impartidas en la UMA.

La UMA también tiene el deber ético de cooperar con instituciones universitarias y asociaciones sin ánimo de lucro ubicadas en países en desarrollo, así como de incentivar proyectos de cooperación internacional. Facilitar una visión global a nuestros alumnos para una completa formación para una inserción integral en el mundo laboral. Para ello, pondremos en marcha las siguientes acciones:

1. Potenciaremos nuestra Oficina de Voluntariado. Daremos más visibilidad al voluntariado de la UMA, tratando de formar en valores y promoviendo más la participación de los estudiantes, PTGAS y PDI, y dando más valor a ello.
2. Incrementaremos el número de plazas de Prácticum vinculadas con el voluntariado y la cooperación internacional.
3. Concederemos una mayor relevancia al voluntariado universitario y a la cooperación internacional en la web institucional.
4. Fomentaremos la participación del PDI en convocatorias nacionales e internacionales enfocadas a la cooperación y el desarrollo.
5. Crearemos líneas de voluntariado en nuestra ciudad de Málaga, en especial a zonas rurales, donde el papel de los voluntarios puede ser muy importante para dinamizar comarcas en riesgo de la provincia.

## 4. PROMOCIONAR Y FACILITAR HÁBITOS DE VIDA SALUDABLE.

Un estilo de vida saludable, incluyendo la salud mental y la actividad física y deportiva, contribuye notablemente al bienestar físico y emocional, mejorando también el rendimiento académico y/o profesional. Además, el fomento de la actividad física y el deporte son, de acuerdo a nuestros estatutos, un fin básico. Es por ello un objetivo prioritario que todos los miembros de la comunidad universitaria cuenten con el apoyo de nuestra institución en la adopción de estos hábitos, facilitándoles servicios que posibiliten dicho estilo de vida. Además, el deporte se convierte en una herramienta transversal de promoción de la universidad en entornos nacionales e internacionales cuando organiza o participa en eventos deportivos. Para ello, proponemos las siguientes medidas:

1. Implementaremos un programa de seminarios y talleres prácticos sobre salud y hábitos de vida saludable, así como talleres de prevención de la ansiedad.
2. Incluiremos programas de gestión del tiempo dirigido a alumnos y profesores, implementando una sección específica en la web de la UMA (vida universitaria), con extensión a la app de la UMA, sobre temas de interés relacionados con la salud y pautas de vida saludable.
3. El colectivo de trabajadores de la UMA tiene **mayor riesgo** de padecer enfermedades estacionales como la **gripe**, debido al contacto continuo y prolongado con grandes grupos de personas en **espacios cerrados** o **poco ventilados**. Por ello, desde la UMA, debe **facilitarse** la administración de la vacuna de la gripe **a todos los trabajadores que la demanden**, evitando en lo posible que todos aquellos con dificultades de obtención de la vacuna queden desprotegidos por **falta de dosis adquiridas**. Las campañas de vacunación del Servicio Andaluz de Salud no incluyen a los grupos de población menores de 65 años, ni personas sin patologías crónicas, etc.



4. Instalaremos más microondas y calentadores de agua en torno a los comedores universitarios que permitan a los miembros de la comunidad universitaria traer su propia comida.
5. Favoreceremos salas de descanso para el personal PTGAS y PDI en sus lugares de trabajo.
6. Aumentaremos la oferta de menús (sin gluten, bajo en sal, vegetariano, etc.) y adecuarlos a las recomendaciones nutricionales en todos los comedores universitarios.
7. Incluiremos la oferta de piezas de fruta a precio competitivo en todos los bares universitarios.
8. Aumentaremos la oferta de snacks y bebidas saludables en todas las máquinas de vending de la UMA.
9. Implementaremos más áreas verdes para picnic, con mesas, bancos corridos, papeleras, etc. El tiempo al aire libre es también beneficioso para la salud.
10. Promoveremos el consumo de productos de temporada y de nuestro entorno (menos huella de carbono).
11. Planificaremos un programa de actividades deportivas que se adecúe a la demanda actual de actividades de salud, mejora de la condición física, actividades en el medio natural, programa de competición interna y torneos universitarios. En este sentido, recuperaremos las escuelas deportivas infantiles, con el objeto de vincularnos con la sociedad, promocionar la marca UMA y vincularlas al programa Destino UMA.
12. Promoveremos las alianzas entre el servicio de deportes y los centros y facultades para realizar una colaboración transversal en la realización de proyectos, TFG y TFM.

13. Mejoraremos las instalaciones del Complejo Deportivo y sus equipamientos para facilitar espacios, accesibles a personas con distintas capacidades, mantenimiento y organización de los campos de juego.
14. Promoveremos un clúster de empresas, instituciones y patrocinios como alianza para aportación de recursos en la organización de eventos deportivos.
15. Mejorar e incrementar instalaciones para facilitar la docencia de Ciencias de la Educación y del nuevo grado de Educación Física.
16. Crearemos servicios de atención fisioterapeuta, que enseñen cómo sentarse, qué ejercicios hacer para dolores de espalda, musculares, de cabeza, etc.



MEJORAR LA **CALIDAD DE VIDA** DE LAS PERSONAS QUE FORMAMOS PARTE DE LA INSTITUCIÓN, INCREMENTA LA PRODUCTIVIDAD.



## 5. INCENTIVAR LAS ACTIVIDADES CULTURALES.

1. Facilitaremos el acceso para los miembros de la comunidad universitaria a los distintos museos de la ciudad mediante convenios. Fomentaremos la asistencia a la variada oferta cultural que ofrece la ciudad de Málaga: conciertos, teatros, musicales, etc.
2. Proporcionaremos espacios para que los miembros de la comunidad universitaria puedan utilizarlos para cualquier manifestación artística: conciertos, artes escénicas, etc. Fomentando la creación de grupos entre los colectivos, como por ejemplo grupo de teatro. Espacios donde aquellos que estudien música puedan unirse y ensayar una vez al mes y crear, si así se desea, una orquesta de cámara de la Universidad de Málaga.
3. Recuperaremos acuerdos para asistencia a ensayos generales a precios asequibles o mediante invitaciones para asistencia a grandes estrenos en los distintos teatros de Málaga.
4. Cultura como patrimonio, para recuperar y poner en valor nuestros referentes culturales y sobre todo el patrimonio inmaterial, por ejemplo: el flamenco, los verdiales y todas las representaciones del folklore.
5. Incrementaremos nuestras actividades culturales en colaboración con universidades europeas a través de proyectos Erasmus + y potenciando nuestras relaciones con los socios de la Alianza Europea UNINOVIS.
6. Pueden encontrarse más actividades culturales para fomento de la vida en el campus en el documento “Estudiantes mejor atendidos”.

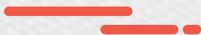
## 6. SITUAR LA ÉTICA EN EL TRABAJO COMO EPICENTRO DE LA VIDA LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA UMA Y SU ESTUDIANTADO.

Pondremos en marcha medidas con el empeño de garantizar buenas prácticas de sus empleados y que su estudiantado sea consciente de la importancia de la ética en el trabajo que deberá proyectar a lo largo de su vida profesional.

1. Seguir avanzando en la mejora e implementación de los protocolos de acoso laboral y sexual, sosteniendo una política de tolerancia cero frente al acoso por razón de sexo, identidad sexual o por cualquier otro motivo (raza, etnia, nacionalidad, etc.) para todos los miembros de la comunidad universitaria.
2. Implementaremos los principios del código ético en el desempeño profesional de PTGAS y PDI, para lo que se pondrán a disposición de los trabajadores cursos de formación y actualización.
3. Introduciremos contenidos sobre ética profesional como contenidos transversales en todas las titulaciones y servicios.
4. Fomentar mecanismos autocompositivos de resolución de controversias, como la mediación universitaria, ampliando el marco de las competencias de la Oficina del Defensor Universitario y creando una oficina de mediación. Dotaremos, en este sentido, a las delegaciones de estudiantes formación para mediar en una primera instancia en resolución de conflictos.

# 4

## GESTIÓN EFICAZ DE LOS RECURSOS HUMANOS





# 4 GESTIÓN EFICAZ DE LOS RECURSOS HUMANOS



La Universidad de Málaga es un organismo público, y como tal, está al servicio de la sociedad. Para que este servicio se provea de forma eficaz, los miembros del PDI y PTGAS deben estar motivados, ilusionados, comprometidos con la universidad, sintiéndose parte integrante de ella y orgullosos de sus funciones para así conseguir que esta sea el motor de generación y transmisión de conocimiento que todos deseamos.

Las problemáticas asociadas al PDI son diferentes según los centros que se consideren dada su heterogeneidad, aunque existen problemas comunes generados por causas -en parte- ajenas a la universidad. La problemática asociada al PTGAS tampoco es homogénea, en este caso debido a las distintas tipologías (servicios centrales, laboratorios, departamentos, centros, mantenimiento ..). La heterogeneidad de PDI y PTGAS viene dada también por las distintas áreas de conocimiento de los centros, distintos perfiles profesionales y diferentes funciones. No es extraño que haya también una disparidad notable en cuanto a desempeño, además de una gran variedad de grados y causas de insatisfacción.

La Universidad de Málaga siempre ha sido un referente en diferentes áreas y ahora, buscamos liderar también la modernización de las estructuras y la gestión del personal técnico y de gestión de administración y servicios (PTGAS). Nuestra meta es avanzar hacia los objetivos estratégicos en materia de recursos humanos.

En nuestro Proyecto, pretendemos reconocer, promover y premiar las actitudes conducentes a una mejora en el rendimiento del personal de la UMA. También nos parece fundamental mejorar el grado de satisfacción de PDI y PTGAS, así como incrementar la colaboración y la confianza mutua entre los dos colectivos.

## ÍNDICE DE PROPUESTAS

### PDI

1. Plan de promoción y orientación del profesorado novel.
2. Minimizar el número de PSI y potenciar la figura de ayudante.
3. Previsión de jubilaciones.
4. Movilidad.
5. Plan de Formación.

### PTGAS

1. Planificación estratégica de recursos humanos.
2. Promoción de Participación y Transparencia en la Gestión de Recursos Humanos.
3. Mejora en los procedimientos de selección y optimización de los procesos de promoción y provisión.
4. Ampliación de la oferta formativa para el desarrollo profesional y capacitación para fomentar la innovación en la gestión.
5. Promoción de la conciliación laboral, bienestar y mejora del clima laboral.
6. Promoción y Regulación del Teletrabajo.
7. Adopción de fórmulas de jornada flexible.
8. Impulso a la continuidad y progresión en el puesto de trabajo
9. Optimización de la estructura y coordinación entre servicios.



## PDI

### 1. Plan de promoción y orientación del profesorado novel

Se diseñará un plan de promoción y orientación del profesorado novel, con un punto de información en el servicio de PDI específico, para que dispongan de toda la información sobre el funcionamiento de la propia institución, así como sobre la carrera académica. Además de incentivar la participación de todos en el plan de formación de innovación docente de profesorado novel, y de seminarios sobre liderazgo, oratoria, acreditaciones, ética en las publicaciones científicas, idiomas etc. También se fomentará la participación en congresos de este colectivo a través de planes propios. Este plan será accesible a todo el profesorado novel, y se le informará al incorporarse, sin necesidad de hacer engorrosos procedimientos administrativos para solicitarlo.

### 2. Minimizar el número de PSI y potenciar la figura de ayudante

De manera paulatina, se tratará de que todos los departamentos estén por debajo de su capacidad docente con el objeto de que las bajas de corta duración puedan ser cubiertas por PDI de plantilla, evitando en la medida la contratación de PSI, para mejorar la calidad docente y uso de docentes con contratos precarios. En su lugar, se incentivará al máximo la contratación de profesores contratados como ayudantes, como vía de inicio a la carrera académica.



LA **UNIVERSIDAD DE MÁLAGA** SIEMPRE HA SIDO UN REFERENTE EN DIFERENTES ÁREAS Y AHORA, BUSCAMOS LIDERAR TAMBIÉN LA MODERNIZACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS Y LA GESTIÓN DEL PERSONAL TÉCNICO Y DE GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS (PTGAS).

### 3. Previsión de jubilaciones

Una de las características más preocupantes de nuestra universidad es el envejecimiento de nuestra plantilla de PDI, lo cual es especialmente grave en algunas facultades.

#### **Proponemos:**

- La realización de una previsión detallada del número de jubilaciones previstas en cada área para los próximos años, de modo que se pueda planificar el relevo generacional con tiempo suficiente, con plazas de nueva dotación. Esta información se tendrá en cuenta en la ratio de carga docente de los departamentos.
- El establecimiento de programas y ayudas especiales para la contratación de personal y la puesta en marcha de las actividades investigadoras necesarias, para las áreas en las que el descenso del profesorado sea especialmente grave.

### 4. Movilidad

Consideramos la movilidad como un aspecto muy relevante y beneficioso dentro de la carrera universitaria, y un elemento fundamental para construir una universidad con vocación real de universalidad. La movilidad universitaria es esencial para completar la formación del personal, realizar investigación en otros ambientes y construir relaciones y colaboraciones con investigadores referentes en su campo de actividad.

Se arbitrarán las medidas oportunas (programa de sabáticos y programa de estancias cortas) para facilitar las estancias del profesorado universitario en centros internacionales de prestigio. También se facilitará y potenciará la movilidad por motivos docentes.



## 5. Plan de formación

Se potenciará y rediseñará el plan de formación, mediante planes bianuales para contribuir de forma significativa a mejorar el desarrollo de la carrera profesional del Personal docente e investigador en la línea de los ejes que se marquen en el plan estratégico. Se fomentarán especialmente los cursos de idiomas y de herramientas para docencia on line, como se detalla en el documento “Líderes en enseñanza on line para una sociedad digital”.



## PTGAS

El Personal Técnico y de Gestión de Administración y Servicios (PTGAS) de la Universidad de Málaga constituye uno de los pilares fundamentales e indispensables en el funcionamiento y éxito global de la misma, sirviendo de impulso y motor para todas las cuestiones técnicas y de gestión de nuestra institución. Proporciona un apoyo esencial para el correcto funcionamiento de las actividades académicas y administrativas de la universidad. Su trabajo contribuye directamente a la eficiencia y eficacia de los procesos internos, siendo responsables de la gestión adecuada de los recursos institucionales, incluyendo la administración de presupuestos, compras, infraestructuras y tecnologías, asegurando el correcto uso y optimización de los recursos disponibles.

Son fundamentales para asegurar que la universidad cumpla con las normativas y regulaciones tanto internas como externas, garantizando la transparencia, la legalidad y el cumplimiento de los procedimientos establecidos.

Su labor contribuye indirectamente al desarrollo de la investigación y docencia, al facilitar la logística y soporte necesario para que profesores e investigadores puedan enfocarse en sus actividades principales.

El Personal Técnico y de Gestión de Administración y Servicios (PTGAS) se encarga de brindar atención y servicio a toda la comunidad universitaria, resolviendo sus dudas, gestionando solicitudes y facilitando el desarrollo de sus actividades académicas y laborales, de esta manera, contribuyen a la creación de una imagen positiva y profesional de la universidad. Participan en la planificación y ejecución de proyectos estratégicos de la universidad, lo que incluye la coordinación de equipos y recursos para lograr los objetivos establecidos. Demuestran una gran capacidad para adaptarse a situaciones cambiantes y resolver problemas de manera efectiva, lo que asegura la continuidad y estabilidad de los objetivos.



En resumen, el Personal Técnico y de Gestión de Administración y Servicios de la Universidad de Málaga es un pilar fundamental para el buen funcionamiento de la institución en todas sus áreas. Su compromiso, habilidades y dedicación son vitales para mantener la calidad, eficiencia y prestigio de la universidad en el cumplimiento de su misión educativa y de investigación.

Por todo lo mencionado anteriormente, las medidas del presente programa tienen como objetivo mejorar la gestión del PTGAS de la Universidad de Málaga, promoviendo un ambiente laboral propicio para el desarrollo profesional y personal. A través de una gestión eficiente, transparente y participativa, buscamos potenciar el compromiso y la satisfacción del personal, y así contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales.

## 1. Planificación Estratégica de Recursos Humanos

Nuestro objetivo es fortalecer y mejorar la gestión del Personal de Administración y Servicios (PTGAS) mediante una planificación estratégica:

- Utilización del conocimiento del talento interno para planificar procesos de acceso y promoción, asegurando oportunidades de crecimiento dentro del mismo grupo o escala de pertenencia mediante sistemas de concurso-oposición.
- Establecimiento de perfiles en los puestos de trabajo que lo requieran, definiendo claramente las formas de acreditación de estos perfiles, como experiencia previa, formación académica, itinerarios de formación profesional o exámenes específicos.
- Asignación de requisitos y méritos específicos a cada puesto de la Relación de Puestos de Trabajo (RPT) para garantizar un desempeño óptimo y una evaluación justa del personal, y TRANSPARENTE.
- Desarrollo de un plan de conocimiento de la plantilla para registrar y clasificar la formación, experiencia y competencias del PTGAS. Esto nos permitirá identificar el talento interno y potenciar su desarrollo profesional.

- Elaboración de un Reglamento del PTGAS durante el primer año de mandato, con el fin de establecer normativas claras y actualizadas que regulen sus funciones y responsabilidades.
- Mejora de las aplicaciones de gestión de recursos humanos para una categorización más efectiva de la trayectoria administrativa y profesional del personal.
- Previsión anual de jubilaciones para planificar la oferta de empleo público, los procesos de promoción interna y las vacantes en concurso, asegurando una gestión eficiente y transparente de las plazas disponibles.
- Impulso de concursos específicos con suficiente antelación ante jubilaciones en puestos de alta especialización, para asegurar una transición sin pérdida de conocimiento.
- Impulso del proceso de funcionarización para el PTGAS laboral, promoviendo la estabilidad y profesionalización de los empleados.

Con esta planificación estratégica de recursos humanos, buscamos fortalecer el capital humano de la Universidad de Málaga, brindando oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional para el PTGAS, y asegurando una gestión eficiente y transparente en todos los procesos relacionados con el personal.

## **2. Promoción de Participación y Transparencia en la Gestión de Recursos Humanos**

Nuestro compromiso es fomentar la participación incluyendo al PTGAS en la estructura directiva de la Universidad y fortalecer la transparencia en la gestión de recursos humanos:

- Consolidar y fomentar la presencia del PTGAS en puestos de dirección/coordinación para asegurar una representación equitativa en la toma de decisiones y promover un liderazgo interno sólido y efectivo.
- Impulsar una estrecha colaboración con las organizaciones sindicales a través de un calendario regular de reuniones con la Mesa de Negociación, realizando al menos una reunión mensual. También



estableceremos grupos de trabajo permanentes para agilizar y facilitar la consecución de acuerdos.

- Mantener un diálogo continuo con los centros y servicios, así como con todo el personal, a través de un plan anual de gobierno participativo. Esto permitirá escuchar las necesidades y perspectivas de todos los agentes involucrados en la universidad.
- Realizar un análisis exhaustivo de los puestos creados por proyectos de investigación y determinar cuáles de ellos deben convertirse en estructurales y ser cubiertos mediante concursos de méritos ordinarios. Esta medida garantizará una distribución justa y transparente de las oportunidades laborales.
- Crearemos la figura del Delegado/a de la Rectora para el PTGAS que tendrá como responsabilidad principal impulsar las acciones del programa de gobierno establecido por la Rectora, en el ámbito del PTGAS de la UMA. Para ello, trabajará en colaboración con la Gerencia y los demás órganos de gobierno y representación de la UMA, el Servicio de Personal, así como con los representantes de los trabajadores y de esta manera, desempeñarán todos ellos un papel fundamental en la administración y gestión de los recursos humanos de la universidad, que es uno de los pilares clave para el éxito institucional.

Se implementará un sistema de comunicación e información entre el delegado o delegada y la Rectora, con el objetivo de mantenerla informada de todas las acciones relacionadas con el personal. Esta medida garantizará una comunicación fluida y oportuna, permitiendo informar a la Rectora de manera adecuada sobre los asuntos relevantes del personal de manera constante. Actuará, además, por delegación expresa de la Rectora, como representante directo de ésta en todos los asuntos y áreas relacionadas con el PTGAS, lo que facilitará la comunicación y la toma de decisiones de manera eficiente en temas de gestión de personal y la información actualizada de dichas actuaciones a la Rectora.

Su función principal será velar por el bienestar y el desarrollo profesional del PTGAS, garantizando un ambiente laboral saludable, justo y eficiente, optimizando sus funciones y mejorando sus condiciones laborales, actualizando las herramientas y los métodos utilizados.

Con estas acciones, buscamos fomentar una cultura de participación activa y abierta en la gestión de recursos humanos, asegurando que todas las voces sean escuchadas y que las decisiones se tomen de manera transparente y consensuada. Nuestro objetivo es construir un ambiente laboral más inclusivo y equitativo, donde el personal se sienta valorado y tenga la oportunidad de contribuir al desarrollo y éxito de la institución.

### **3. Mejora en los procedimientos de selección y optimización de los procesos de promoción y provisión**

Nuestra meta es revisar y optimizar los procedimientos de selección, y para lograrlo, llevaremos a cabo las siguientes acciones:

- Publicar un cronograma orientativo de los procesos selectivos, el cual se actualizará de forma permanente para brindar una guía clara a las personas interesadas en participar en diferentes procesos. Esto facilitará la organización y planificación del estudio.
- Establecer una comisión técnica de asesoramiento y apoyo a los órganos de selección en los procesos de acceso. La comisión asegurará la homogeneidad y eficiencia de los procesos, garantizando que se cumplan los principios de igualdad, mérito, capacidad, transparencia, publicidad y concurrencia
- Diseñar un baremo estable que favorezca la estabilización del personal interino, asegurando que la evaluación sea justa, transparente y objetiva. Este baremo se alinearán con los principios fundamentales de selección, permitiendo una valoración adecuada de las capacidades y experiencia de los candidatos.
- Valorar el conocimiento y formación adquiridos en la Universidad, manteniendo las puertas abiertas para la incorporación de talento. Reconocer y aprovechar el potencial interno del personal es esencial para el crecimiento y mejora continua de la institución.
- Establecer un sistema de incentivos para el personal que tenga que modificar temporalmente su puesto de trabajo debido a la sobrecarga puntual de trabajo de algún otro Centro o Servicio. Este sistema



de incentivos será determinado entre el delegado de la Rectora y los representantes de los trabajadores.

- Agilizar la cobertura de sustituciones debido a situaciones temporales, utilizando criterios objetivos basados en la carga de trabajo. La ejecución de estas decisiones se realizará garantizando una gestión eficiente y transparente.

Con estas acciones, buscamos garantizar procesos de selección más transparentes, eficientes y justos. Nuestra intención es facilitar el acceso a oportunidades laborales y asegurar una valoración adecuada del talento y de la experiencia de toda la plantilla, promoviendo un ambiente de igualdad y desarrollo profesional.

#### **4. Ampliación de la oferta formativa para el desarrollo profesional y capacitación para fomentar la innovación en la gestión**

Nuestro compromiso es incrementar de manera progresiva el presupuesto destinado a la formación del PTGAS. Esto nos permitirá presentar una oferta formativa más completa y especializada, que contribuya al desarrollo profesional y mejora continua del personal:

- Implementar un programa enfocado en el desarrollo de competencias directivas para el PTGAS, que permitirá fortalecer las habilidades de liderazgo y gestión de nuestro personal, promoviendo la eficiencia y la innovación en los procesos.
- Además, estableceremos un programa de movilidad que brinde la oportunidad a todo el personal de realizar encuentros en otras universidades españolas. Esta experiencia enriquecedora permitirá adquirir buenas prácticas y conocimientos específicos para desarrollar proyectos innovadores en nuestra institución. Fomentar la movilidad y el intercambio de conocimientos es clave para impulsar la excelencia en nuestra gestión.
- Se fomentará que los PTGAS acudan a reuniones de la CRUE, universidades andaluzas etc. de manera preferente, para que estén en contacto y colaboren con sus compañeros de otras instituciones.

## **5. Promoción de la conciliación laboral, bienestar y mejora del clima laboral**

Nuestra prioridad es el bienestar del personal, y para lograrlo, implementaremos diversas medidas:

- Establecer programas integrales de bienestar que abarquen actividades de promoción de la salud, iniciativas deportivas, y técnicas de relajación, así como de conciliación. Asimismo, facilitaremos el acceso a servicios de apoyo psicológico y emocional para brindar un ambiente de trabajo saludable y propicio para el crecimiento personal. Se pueden ver más medidas que proponemos en el documento “Felicidad, igualdad, valores y vida saludable”.
- Establecer canales de comunicación abiertos y transparentes, donde todo el personal pueda expresar sus inquietudes y sugerencias para mejorar la calidad del ambiente de trabajo.
- Crear espacios de diálogo y retroalimentación, como encuestas de satisfacción laboral, para conocer las necesidades del personal y adaptar nuestras políticas a sus expectativas.
- Crear espacios de relajación y esparcimiento en el campus o centros, donde se pueda disfrutar de momentos de descanso durante la jornada laboral.
- Proponemos la creación del “Día del PTGAS” como una jornada de convivencia anual dedicada a fortalecer los lazos sociales y a la promoción de valores como el respeto, la solidaridad y la diversidad, con el objetivo de generar un espacio de encuentro y reflexión para todo el personal.
- Implementar políticas de igualdad y diversidad que promuevan un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso para todas las personas.
- Establecer políticas de flexibilidad en las vacaciones y días libres, elegir periodos de descanso que se ajusten a las necesidades personales y familiares.
- Implementar programas de cuidado especializado para personas mayores a nuestro cargo en los campus o centros. Proporcionaremos opciones de atención y cuidado adaptadas a las necesidades de nues-



- tros mayores, brindando un entorno seguro y acogedor, tal y como se recoge en el documento “Felicidad, igualdad, valores y vida saludable”.
- Promover la formación y concienciación en temas de equidad de género y diversidad, para asegurar un entorno laboral inclusivo y respetuoso.
  - Facilitar el acceso a servicios de asesoramiento legal y financiero para apoyar al personal en temas personales que puedan afectar a su bienestar.
  - Ante el aumento y complejidad del trabajo del PTGAS frente a distintos colectivos, rescatar y **poner en valor el “Reglamento de convivencia de la Universidad de Málaga”** en atención al Comité de Evaluación de Conflictos Psicosociales mediante el cual pretendemos establecer una canal de comunicación directo entre el PTGAS y el Comité de Evaluación de Conflictos Psicosociales, con el objetivo de solucionar los posibles conflictos laborales de origen psicosocial que puedan producirse en el ámbito de la Universidad de Málaga.

Con estas medidas, buscamos crear un ambiente laboral donde el bienestar y la conciliación sean pilares fundamentales. Nuestro compromiso es proporcionar un entorno que promueva la salud física y mental, y donde el esfuerzo y la dedicación del personal sean reconocidos y valorados

## 6. Promoción y Regulación del Teletrabajo

Nuestra apuesta por el teletrabajo busca ofrecer un servicio público de excelencia, y para lograrlo, llevaremos a cabo las siguientes acciones:

- Regular el teletrabajo en un plazo de seis meses, siguiendo las directrices del Estatuto Básico del Empleado Público. Esto permitirá establecer una base sólida para su implementación en la universidad.
- Determinar, de manera objetiva, los puestos de trabajo en los que se pueda aplicar el teletrabajo como una forma de prestación de servicios en la Relación de Puestos de Trabajo (RPT). La inclusión del teletrabajo en la planificación de los puestos asegurará su viabilidad y eficiencia.

- Definir un procedimiento claro y accesible para acceder al teletrabajo, estableciendo reglas específicas que permitan adaptar la jornada laboral a las particularidades del trabajo a distancia. Esto garantizará una implementación organizada y adecuada del teletrabajo.
- Elaborar programas generales de trabajo por objetivos vinculados al teletrabajo, diseñados por los responsables de los Servicios. Estos programas serán un medio para fomentar la productividad y eficiencia en el trabajo remoto.
- Posibilitar la implementación de programas individuales de teletrabajo en situaciones excepcionales, como casos de violencia de género, enfermedad u otras situaciones sobrevenidas de conciliación. La flexibilidad en estas circunstancias permitirá brindar apoyo u oportunidades para el personal que lo necesite.

Con estas acciones, buscamos establecer un marco sólido para la promoción del teletrabajo en la Universidad de Málaga, promoviendo una gestión moderna y adaptada a las necesidades de nuestro personal. La apuesta por esta modalidad de trabajo nos permitirá mejorar la eficiencia, promover la conciliación y ofrecer un servicio de calidad a la comunidad universitaria

## **7. Adopción de fórmulas de jornada flexible**

Para adaptarnos a las necesidades de nuestros servicios y del personal, proponemos la adopción de fórmulas de jornada flexible. Con este propósito, llevaremos a cabo las siguientes acciones:

- Flexibilizar el disfrute de los días de asuntos particulares, permitiendo que puedan tomarse por horas según las necesidades de los servicios. Esta medida brindará mayor autonomía al personal para organizar su tiempo y facilitará la continuidad de las actividades esenciales.
- Negociar un plan piloto de la semana laboral de 4 días para analizar su viabilidad y considerar su extensión a otras unidades organizativas. Respetaremos el número de horas de trabajo por semana y nos aseguraremos de que los servicios se presten de manera eficiente de lunes a viernes.



Con estas fórmulas de jornada flexible, buscamos promover un ambiente laboral más adaptable y equilibrado, donde se pueda maximizar la productividad y bienestar del personal. La implementación cuidadosa de estas medidas nos permitirá evaluar su impacto y asegurar que nuestros servicios sigan funcionando de manera efectiva.

### **8. Impulso a la continuidad y progresión en el puesto de trabajo**

Nuestro objetivo es avanzar hacia un modelo de carrera horizontal que valore y promueva la continuidad en los puestos de trabajo. Esto permitirá capitalizar los conocimientos y experiencia adquiridos a través del trabajo diario, evitando la pérdida de valioso conocimiento experto debido a cambios constantes de puesto. Con esta medida, buscamos favorecer el desarrollo profesional y la estabilidad del personal, garantizando que sus capacidades y experiencia sean aprovechados de manera óptima en beneficio de la institución.

### **9. Optimización de la estructura y coordinación entre servicios**

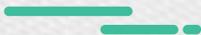
Para mejorar la eficiencia y coordinación en nuestra universidad, llevaremos a cabo las siguientes acciones:

- Crearemos la Unidad de Coordinación y Organización administrativa, con el objetivo de mejorar la estructura organizativa y optimizar la coordinación entre los diferentes servicios de nuestra universidad. La colaboración y comunicación efectiva entre las distintas unidades nos permitirá avanzar de manera más eficiente y estratégica hacia nuestros objetivos institucionales
- Implementar un programa de reuniones periódicas entre centros y servicios, con el fin de lograr una mayor coordinación en los objetivos comunes. Estas reuniones serán un espacio para el intercambio de información, ideas y buenas prácticas, favoreciendo la colaboración y sinergia entre todas las áreas de la universidad.

Plan integral para una  
**UMA abierta al FUTURO**

**olga**  
*Con Olga SI*

# 5 UNA UMA MÁS SOSTENIBLE





# 5 UNA UMA MÁS SOSTENIBLE



La universidad, como institución académica, tiene la capacidad y el deber de ser líder en la creación y promoción de medidas avanzadas de protección medioambiental y eficiencia energética. Debe ser un ejemplo permanente que muestre a la sociedad el comportamiento ético necesario en aquellas actitudes y acciones que sean precisas para reducir el despilfarro de recursos y así mostrar solidaridad con las generaciones futuras.

“ NO BASTA CON UN EQUIPO DE GOBIERNO QUE DICTE MEDIDAS Y CONSEJOS DE ESTE TIPO, SINO QUE ES IMPRESCINDIBLE QUE TODO EL PERSONAL Y ESTUDIANTES DE LA UMA ACTÚEN EN LA **MISMA DIRECCIÓN**.

## ÍNDICE DE PROPUESTAS

1. Compromiso e implicación activa con el respeto ambiental.
2. Desarrollo de un programa específico para el control y reducción de gasto energético, que incluya la apuesta por fuentes sostenibles de generación, la gestión eficiente de los residuos y una movilidad sostenible en un modelo de economía circular.
3. Liderazgo social en la protección del medio ambiente y en la sostenibilidad.
4. Medidas de funcionamiento que contribuyan a los ODS:
  - Control del gasto energético.
  - Instalación progresiva de fuentes renovables de energía.
  - Mejora de la eficiencia energética.
  - Movilidad sostenible, especialmente en la micromovilidad.
  - Reducción de la huella ecológica de la gestión administrativa mediante la simplificación y digitalización
  - Menor producción y mejor gestión de los residuos.
  - Concienciación de la comunidad universitaria y su entorno sobre la emergencia climática.
  - Adecuación a las normas internacionales de eficiencia energética.



## 1. COMPROMISO E IMPLICACIÓN ACTIVA CON EL RESPETO AMBIENTAL.

Cualquier actividad en y de la universidad debe cumplir de forma ejemplar la necesidad de respetar el ambiente natural con la exigencia a todos sus miembros de un comportamiento caracterizado por la profesionalidad, la diligencia y la ética propias de las instituciones académicas. Los ODS (objetivos de desarrollo sostenible) no deben ser medidas meramente cosméticas sino que tienen que implicar un cambio necesario de la actitud de todos y, por lo tanto, un esfuerzo para modificar sustancialmente nuestros comportamientos diarios venciendo la inercia que se desprende de un objetivo tan ambicioso.

Además de liderar esta lucha siendo todos sus miembros ejemplo de un necesariamente ambientalista, la propia institución debe actuar de manera efectiva para reducir el consumo energético y adoptar medidas que consigan:

1. Reducir el consumo energético, en especial el proveniente de combustibles fósiles.
2. Fomentar el autoconsumo y el uso de fuentes alternativas de energía, con el objetivo de alcanzar una huella de carbono neutra.
3. Racionalizar y reducir el consumo de agua potable.
4. Maximizar la reutilización de aguas grises en el riego o la limpieza.
5. Aplicar medidas e incentivos para una movilidad más sostenible tanto en los desplazamientos largos como en la micromovilidad.
6. Reducir la producción de desechos con el objetivo de avanzar a 'cero residuos', mediante la reutilización y reciclaje de todo tipo de materiales y objetos.

7. Identificar y catalogar buenas prácticas de gestión ambiental para su difusión dentro y fuera de la institución.
8. Impulsar la investigación y la generación de conocimiento interdisciplinar para abordar el desafío que supone el cambio climático.

## **2. DESARROLLO DE UN PROGRAMA ESPECÍFICO PARA EL CONTROL Y REDUCCIÓN DE GASTO ENERGÉTICO, QUE INCLUYA LA APUESTA POR FUENTES SOSTENIBLES DE GENERACIÓN, LA GESTIÓN EFICIENTE DE LOS RESIDUOS Y UNA MOVILIDAD SOSTENIBLE EN UN MODELO DE ECONOMÍA CIRCULAR.**

Pondremos en marcha un plan de monitorización del gasto energético en todos los edificios junto con un programa específico y con objetivos claros de control y reducción de gastos energéticos evitables, de exceso de gasto de agua y reparación de fugas.

1. Existen edificios eficientes energéticamente y con posibilidades parcialmente desarrolladas en las que es necesario avanzar. En otros casos, sin embargo, queda todo por hacer, existiendo edificios antiguos que no han sido mejorados significativamente con respecto al consumo y fugas energéticas, e incluso algunos que además tienen sistemas de refrigeración obsoletos que tienen un gran gasto no solo energético sino de mantenimiento de equipos.
2. Pondremos en marcha un aprovechamiento eficaz de fuentes sostenibles de energía, como la solar.
3. Potenciaremos las políticas de reciclaje (reuso y donación) en nuestra actual gestión de residuos.



4. Potenciaremos los planes de movilidad del personal y estudiantes hacia sistemas de transporte más sostenibles, incluido un plan de movilidad entre el Campus de El Ejido y el de Teatinos, teniendo en cuenta la zona de bajas emisiones en la zona del Campus de El Ejido que entrará en breve en vigor.
5. Fomentaremos la economía circular y lo tendremos en cuenta en las contrataciones y compras centralizadas.

### 3. LIDERAZGO SOCIAL EN LA CONSERVACIÓN DEL MEDIOAMBIENTE Y SOSTENIBILIDAD.

Las actividades de la UMA como institución malagueña líder en la sostenibilidad, aunque no exclusivamente, en los siguientes campos de acción:

1. CRUE y otras instituciones interuniversitarias: la UMA no debe ser una excepción, sino que debe contagiar al resto de universidades para que todas actúen al unísono en esta lucha, y que sea la CRUE la que se encargue de influir en los organismos nacionales y ministerios implicados. Han de apoyarse iniciativas de la CRUE como la referida a la incorporación de ODS a las universidades.
2. Junta de Andalucía: la UMA estimulará al gobierno autonómico y otras administraciones públicas para que tomen las medidas adecuadas para la promoción de actividades sostenibles, y penalicen todas las que perjudiquen la lucha contra el cambio climático y la sostenibilidad.
3. La UMA podrá asesorar, intervenir en expedientes e incluso denunciar todas las actividades que supongan un agravamiento significativo de las agresiones ambientales, o cuando las administraciones públicas las consientan por omisión.
4. Concienciación social: la UMA debe dar a conocer a la sociedad el nuevo conocimiento que se vaya generando sobre sostenibilidad y protección

del medioambiente, mediante actuaciones específicas en los medios de comunicación, exposiciones, charlas, etc., de modo que la sociedad acepte y demande las medidas necesarias de acción.

5. Hub de conocimiento: Existe abundante y disperso conocimiento sobre cómo abordar el desafío de la conservación del medioambiente. La UMA debe ser un nodo central en esa red potenciando sinergias y alianzas con todas las entidades, públicas y privadas, que están trabajando con el mismo objetivo.

## 4. MEDIDAS DE FUNCIONAMIENTO COMPATIBLES CON LOS ODS

La sostenibilidad, la lucha contra el cambio climático, y la protección de nuestro medio ambiente, son sin duda temas prioritarios de nuestro proyecto. Nos comprometemos a desarrollar una serie de medidas para que la UMA avance en línea con los ODS. No basta con un equipo de gobierno que dicte medidas y consejos de este tipo, sino que es imprescindible que todo el personal y estudiantes de la UMA actúen en la misma dirección. Para ello, se establecerán los sistemas necesarios de sensibilización y concienciación de todos los miembros de la UMA.

### Plan I: Control de los gastos energéticos.

La UMA carece de un mecanismo eficaz de control de gasto energético. Urge poner en marcha una serie de medidas:

1. Pondremos en marcha un sistema de autodiagnóstico sobre nuestra sostenibilidad y huella de carbono que, a modo de auditoría ambiental.
2. La medida más importante que pretendemos desarrollar es la creación de un sistema de control del gasto energético y de consumo de agua en todos los edificios de todos los campus, ya que un sistema de gasto efi-



ciente es el modo más eficaz de reducir el consumo energético y otros recursos. El registro del consumo será lo más detallado posible, identificando los posibles lugares de actuación.

3. Con los informes de consumos que se reciban, se estudiarán las medidas necesarias de actuación para conseguir reducir dicho consumo cuando sea posible, o se buscarán alternativas, todo ello de acuerdo con el plan de control que se desarrolle.
4. En todo caso se identificarán las fugas, consumos innecesarios, averías, maquinaria y aparatos obsoletos, etc., y se propondrán soluciones individualizadas tras el informe especializado correspondiente.

### Plan II: Instauración progresiva de fuentes renovables de energía

Además de reducir el consumo a través del **Plan I**, pondremos en marcha un plan de uso de energías renovables. Se llevarán a cabo estudios coste-beneficio y rentabilidad en cada caso, en particular de los captadores solares en todos los edificios, para aprovechar la gran superficie solar de los edificios de la UMA, y aumentar el número de los escasos aerogeneradores existentes. Estas inversiones se considerarán prioritarias para el equipo de gobierno, y se buscarán las fórmulas de financiación necesarias.



### Plan III: Mejora progresiva de la eficiencia energética

Se establecerá un plan de mejora de la eficiencia energética, con las siguientes medidas, entre otras:

1. Eficiencia energética de los edificios, corrigiendo la presencia de fugas menores de energía como ventanas y tejados.
2. Colocación de termostatos que funcionen correctamente y en lugares adecuados, que apaguen los radiadores o el aire acondicionado cuando la temperatura mínima necesaria se haya alcanzado, o cuando las ventanas estén abiertas. Esto permitirá, además, ambientes más confortables para el personal, con temperaturas que estén siempre dentro del rango legal establecido para cada destino y puesto laboral.
3. Renovación progresiva de electrodomésticos y adquisición de equipos de bajo consumo como norma general obligatoria (salvo en el caso de los instrumentos científicos).
4. Adaptación progresiva a un escenario de smartcity/smartcampus con una red de nodos equipados con múltiples sensores y actuadores económicos, seguros y energéticamente eficientes para monitorizar y controlar diferentes parámetros ambientales.
5. Estudio de la organización de las distintas unidades docentes e investigadoras para conseguir la reducción de consumos energéticos mediante la reubicación de aparatos emisores de calor o ruido, y nuevas distribuciones de ciertos equipamientos.
6. Estos cambios se llevarán a cabo progresivamente.



## Plan IV: Movilidad sostenible

Debemos conseguir un consenso para reducir el acceso de vehículos a los diferentes campus, en favor de los sistemas de transporte colectivo y potenciar el uso de medios de transporte de bajas emisiones. Queremos convencer a todos del interés que supone para un campus el predominio de las zonas verdes y de arbolado (de escasa necesidad hídrica) sobre las de asfalto y aparcamientos, porque además de fijar el CO<sub>2</sub> y reducir el consumo de combustibles fósiles, son más compatibles con el entorno académico y de estudio:

1. Se buscarán acuerdos con el ayuntamiento que mejoren la eficacia del transporte público a nuestros campus en los casos de deficiencias contrastadas, como es el caso especialmente del Campus de El Ejido, que carece de metro. Además, se procurará promocionar el uso del transporte público mediante acuerdos con el ayuntamiento.
2. Se ampliarán los puntos de recarga de vehículos eléctricos.
3. Se incrementará el número de zonas de aparcamientos adecuados y seguros de bicicletas, patinetes, ciclomotores y motocicletas, así como de otros sistemas de transporte sostenibles que se vayan utilizando.
4. Se establecerán días para promoción de ausencia de vehículos a motor, aumentando el número de actividades ya iniciadas para usuarios de bicicletas como desayunos gratis y promociones equivalentes.
5. Incrementaremos las actividades no presenciales, potenciando el uso de videoconferencias y teletrabajo como se ha descrito en otros documentos, siempre que ello sea posible. Se procurará que los seminarios, reuniones, consejos de departamento, comisiones de contratación y similares, se realicen de modo no presencial, evitando desplazamientos y el tiempo necesario para ello.
6. Celebraremos más eventos en los que se hagan actividades para niños con bicis, carreras, etc. en los distintos campus.

## Plan V: Reducción y gestión de residuos

La política de reducción en la producción de residuos en la UMA es prácticamente inexistente, y debe incluirse en un proyecto de economía circular.

1. Debemos contar con más puntos de reciclaje y puntos limpios en todos los campus que faciliten esta actividad. Es necesario incrementar el número, y que cubran todos los materiales reciclables y reutilizables.
2. En las distintas unidades y servicios, se instalarán pequeños contenedores para los distintos materiales que sean reciclables, y con correspondencia con los contenedores municipales. En los laboratorios, se prestará atención a que el material a reciclar no incluya sustancias tóxicas. Estas tienen que seguir siendo retiradas y gestionadas por el servicio de riesgos laborales y empresas especializadas.
3. Pretendemos reducir el consumo de plásticos por su indiscutible impacto ambiental. Esta política se reflejará en todos los ámbitos, como la gestión administrativa, hostelería y puntos de venta en máquinas, fiestas y eventos, laboratorios cuando sea posible, etc. En particular, queremos eliminar los productos de hostelería que emplean plásticos de un solo uso. Cuando no sea posible, se favorecerán los suministradores que hayan reducido al máximo posible la cantidad de plástico utilizado.

## Plan VI: Concienciación de los miembros de la comunidad universitaria

Muchas de las medidas que queremos tomar solo se podrán llevar a cabo exitosamente con la participación activa de una comunidad universitaria convencida. Por ello, se fomentará mediante dípticos y otros sistemas de información el cambio hacia hábitos más respetuosos con el planeta, como por ejemplo:



1. Favorecer la entrada en reposo de los ordenadores con cambios de preferencias, y apagándolos al acabar la jornada laboral.
2. Desenchufar cargadores y transformadores que siguen gastando apagados.
3. Encender la iluminación sólo cuando sea necesario.
4. Ventilar cuando sea necesario, pero no tener ventanas y puertas abiertas con calefacción o aire acondicionado en marcha, salvo por cuestiones sanitarias, en cuyo caso tendrán que apagarse los termostatos de calefacción y los aparatos de aire acondicionado.
5. Reducir el uso de vehículos privados y fomentar el transporte público y las bicicletas..

### **Adecuación a normas internacionales de eficiencia energética**

Proponemos seguir adecuando, a través del SGA de la UMA, el funcionamiento de la UMA a normas internacionales como la serie de normas ISO 14000, en especial la referida a los sistemas de gestión ambiental y de huellas ambientales. Del mismo modo, queremos realizar un esfuerzo especial para adecuar el funcionamiento de la UMA a la norma de certificación de sistema de gestión energética ISO 50001.

# 6

## INVESTIGACIÓN DE PRIMER NIVEL PARA MEJORAR NUESTRA SOCIEDAD







# 6 INVESTIGACIÓN DE PRIMER NIVEL PARA MEJORAR NUESTRA SOCIEDAD



**A**demás de transmitir conocimiento, debemos generarlo y usarlo para mejorar nuestra sociedad. De esta manera, la actividad investigadora forma parte integral de la misión de la Universidad, y por ello es un derecho y un deber para todo profesor universitario. Además, es un activo universitario esencial, que representa un importante componente de su imagen social y un referente clave en el posicionamiento universitario en los distintos rankings de calidad. Sin olvidar que, de acuerdo a la LOSU, una parte importante del presupuesto vendrá determinada por algunos parámetros reflejo de nuestra actividad investigadora, que también es importante para la promoción de nuestro personal. Sin lugar a dudas, una universidad con grupos de investigación de calidad e internacionales, en conexión con las mejores universidades del mundo y al día en las diversas áreas de conocimiento puede ofrecer una excelente calidad docente.

Por ello, las universidades deben disponer de un mapa actualizado de líneas de investigación, con el fin de identificar los focos donde se concentra la investigación de mayor impacto, para mantenerla y potenciarla, pero también para identificar donde exista escasez de actividad investigadora con el fin de estimular y desarrollar esta parte importante de la misión universitaria.

Consideramos imprescindible evaluar tanto los recursos obtenidos como la producción científica resultante de los mismos, ya que ello va más allá del prestigio individual del profesor, afectando directamente a la capacidad de

creación de un ecosistema propicio para el desarrollo de futuras investigaciones, aún más ambiciosas y de mayor impacto social y económico.

El mapa de investigación servirá como base para desarrollar el área de investigación dentro del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga, estableciendo claramente cuáles son los objetivos a alcanzar, sin olvidar cuál es la situación de partida en la que nos encontramos.

Con nuestro proyecto queremos sentar las bases para posicionar a la Universidad de Málaga, en un plazo máximo de 10 años, como un claro referente nacional en investigación de frontera, transferencia y atracción de talento. **Es un objetivo ambicioso que además creemos que nos situará entre las mejores universidades del mundo en diversos rankings; y también razonable, dado el alto nivel de los investigadores de la UMA y el propicio entorno socioeconómico de nuestra región.**

“ QUEREMOS SENTAR LAS BASES PARA POSICIONAR A LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA, EN UN PLAZO MÁXIMO DE 10 AÑOS, COMO UN **CLARO REFERENTE NACIONAL EN INVESTIGACIÓN DE FRONTERA,** TRANSFERENCIA Y ATRACCIÓN DE TALENTO.



## ÍNDICE DE PROPUESTAS

1. Definición de las líneas estratégicas de investigación que serán el eje sobre el que articular la política investigadora de la UMA teniendo en cuenta las necesidades del entorno.
2. Atracción de talento para fortalecer líneas estratégicas, establecer presencia en áreas emergentes y acelerar la captación de fondos.
3. Apoyo decidido a la investigación de alto potencial y estratégica, impulsando acciones específicas que supongan un referente y seña de identidad de la UMA.
4. Identificación de nichos con escasa actividad investigadora para su financiación mediante proyectos propios.
5. Modelo de transferencia para incentivar la captación de proyectos y la transferencia de resultados.
6. Política de infraestructuras y equipamiento.
7. Estructuración y consolidación de las estructuras de los institutos de investigación.
8. Reducción urgente de la carga burocrática de los investigadores con apoyo de personal técnico especializado.
9. Revisión de la política de overheads con el objetivo general de un retorno mayor hacia los investigadores.
10. Reforzar el papel de la Universidad como principal agente ejecutor de investigación e innovación de nuestra comunidad. Coordinación con la Junta de Andalucía para establecer objetivos ambiciosos de investigación para nuestra comunidad.
11. Difusión y divulgación de la actividad de investigación y transferencia.

## **1. DEFINICIÓN DE LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE INVESTIGACIÓN QUE SERÁN EL EJE SOBRE EL QUE ARTICULAR LA POLÍTICA INVESTIGADORA DE LA UMA TENIENDO EN CUENTA LAS NECESIDADES DEL ENTORNO.**

Trataremos de invertir el proceso de funcionamiento actual de nuestra política de transferencia, y no usar la OTRI solamente como la oficina de ventas de resultados de investigación que se han producido más para hacer currículum investigador que para responder a necesidades reales. Se trata de que los recursos públicos den retorno a la sociedad, comunidad, país y región que los provee. Para ello, se realizarán estudios periódicos sobre la demanda de las empresas de nuestro entorno y se afianzarán nuestras relaciones con cámaras de comercio, asociaciones de empresarios, parque tecnológico etc.

## **2. ATRACCIÓN DE TALENTO PARA FORTALECER LÍNEAS ESTRATÉGICAS, ESTABLECER PRESENCIA EN ÁREAS EMERGENTES Y ACELERAR LA CAPTACIÓN DE FONDOS.**

Se incentivará, a través de campañas de marketing, el reclutamiento de personal investigador de alto nivel, especialmente de áreas emergentes, con gran capacidad de atracción de fondos europeos, y con la posibilidad de impartir docencia, a través de programas en colaboración con los gobiernos autonómicos y nacionales.

Se potenciará también la captación de talento mediante programas predoctorales y postdoctorales con cargo a programas autonómicos y nacionales y también a nuestro plan propio. Se realizarán campañas de promoción para atraer investigadores a la UMA. Favorecer e incentivar la incorporación de estos investigadores a la plantilla de la UMA y su participación en proyectos y en otras actividades académicas.



Pondremos en marcha una Oficina de Atracción de Fondos Europeos, cuya plantilla iremos aumentando progresivamente, que ayudará a los investigadores a preparar propuestas, a ejecutarlas y a justificarlas. También se llegará a acuerdos con consultoras externas para que colaboren en este sentido. Implementaremos un plan especial para ayudar a mejorar los proyectos (europeos, plan nacional, etc.) que presenten investigadores de la UMA y que no lleguen a ser financiados, para mejorarlos y lograr financiación en la siguiente convocatoria. De esta manera, se incrementará el éxito en las solicitudes de proyectos, y en la consecución de los mismos.

### **3. APOYO DECIDIDO A LA INVESTIGACIÓN DE ALTO POTENCIAL Y ESTRATÉGICA, IMPULSANDO ACCIONES ESPECÍFICAS QUE SUPONGAN UN REFERENTE Y SEÑA DE IDENTIDAD DE LA UMA.**

- 1.** Evaluación de la calidad de la investigación que realizan los investigadores de la UMA. La evaluación periódica, mediante los indicadores que se determinen, servirá para detectar la investigación de calidad y las líneas en las que La UMA tiene una capacidad y un peso nacional o internacional demostrados. A su vez, este análisis de situación servirá para realizar una mejor planificación de recursos para la investigación, el apoyo y potenciación de estas líneas, y la difusión nacional e internacional de la investigación de vanguardia de la Universidad de Málaga.
- 2.** Elaboración de un plan de actuación orientado a optimizar los recursos e infraestructuras, y esfuerzos existentes con el objetivo de maximizar la captación de financiación externa. Dicho plan cubrirá todas las posibilidades estratégicas, desde el ámbito internacional al local, pasando por el regional o los programas de innovación con empresas, fundaciones privadas y acciones de mecenazgo. Este plan de carácter anual será evaluado para determinar el grado de éxito y adoptar las medidas necesarias para su mejora, y consensuado con el Consejo Social.

3. Fomento al mecenazgo. Se buscará activamente financiación externa para la Universidad de Málaga, tanto de organizaciones (empresas, entidades bancarias y financieras), como de particulares. Trabajará en estrecha colaboración con los Alumni de la Universidad de Málaga como fuente de colaboración financiera y contactos. También se encargará de coordinar las campañas de crowdfunding para proyectos concretos.

#### **4. IDENTIFICACIÓN DE NICHOS CON ESCASA ACTIVIDAD INVESTIGADORA. FINANCIACIÓN MEDIANTE PROYECTOS PROPIOS.**

La escasez de actividad investigadora puede afectar tanto a profesores de plantilla como a investigadores más jóvenes, que hayan podido verse dificultados en su carrera investigadora por diversas circunstancias.

1. Lanzamiento de programas internos que les permitan iniciar su propia actividad investigadora, incorporarse en grupos de investigación existentes, establecer colaboraciones con grupos de otras universidades, o incluso, estancias sabáticas para reforzar los currículos investigadores y así facilitar la captación de proyectos externos.
2. Revisión de las convocatorias de fondos propios y de fuentes externas con objeto de diseñar las actuaciones que impulsen la consecución de esos objetivos.



## 5. MODELO DE TRANSFERENCIA PARA INCENTIVAR LA CAPTACIÓN DE PROYECTOS Y LA TRANSFERENCIA DE RESULTADOS.

1. Refuerzo del modelo de transferencia de los resultados de investigación, dotándolo de mayor proactividad, con búsqueda de oportunidades de transferencia, identificación de potencialidad de los grupos, así como necesidades de empresas andaluzas o de otros ámbitos territoriales.
2. Plan especial de promoción de los grupos de investigación en redes sociales. Catálogo de grupos audiovisuales.
3. Motivar activamente hacia el emprendimiento a miembros de la comunidad universitaria: aumentaremos los programas horizontales de formación para el emprendimiento durante grado y máster.
4. A través de la oficina de mecenazgo, se hará también una búsqueda de socios e inversores que permitan impulsar proyectos incipientes y aquellos en fases más avanzadas de las spin off de la UMA.
5. Reforzamiento de las cátedras empresa incidiendo en el modelo de colaboración e impulsar programas de emprendimiento desde las mismas.
6. Impulso de la colaboración con empresas en espacios comunes y aumentando la participación conjunta en proyectos.

## 6. POLÍTICA DE INFRAESTRUCTURAS Y EQUIPAMIENTO.

1. Análisis de la sostenibilidad futura de todas las Instalaciones e infraestructuras científicas ya existentes. Planificación de políticas que aseguren la viabilidad a largo plazo.
2. Optimización del uso de equipos inventariados en la UMA. Estudio de la fórmula renting para nuevos equipos. Programa de uso compartido o de cesiones de equipos en desuso.
3. Potenciación de la captación de fondos para tener infraestructuras singulares, y establecer sinergias con instituciones de otros países que posean infraestructuras singulares, creando la figura de Laboratorios Asociados y estableciendo convenios específicos de colaboración y uso de las infraestructuras.

## 7. ESTRUCTURACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS DE LOS INSTITUTOS DE INVESTIGACIÓN.

Los Institutos Universitarios de investigación son las estructuras intermedias que agrupan buena parte -aunque no toda- de la investigación de la Universidad de Málaga. Estas estructuras agrupan la investigación multidisciplinar, crean sinergias y son claves en la articulación eficiente de la mayoría de las medidas contempladas en lo referente a investigación.

1. Diseño de una política específica para los institutos en el marco del plan estratégico y tenerlos en cuenta en la elaboración de los nuevos estatutos para aumentar su voz y representación en los órganos de gobierno.



2. Poner en marcha políticas específicas para institutos y efectivas para la reducción de burocracia, internacionalización de la investigación, potenciación de la transferencia, infraestructuras, difusión, etc.,
3. Análisis de los servicios que dan hoy los institutos para evitar redundancias y solapamientos con los servicios centrales, reducir burocracia, y ganar en eficiencia.

## 8. REDUCCIÓN URGENTE DE LA CARGA BUROCRÁTICA DE LOS INVESTIGADORES.

La reducción de la carga burocrática es urgente en general en la universidad, pero se siente de una manera especial en el ámbito de investigación por las características propias de la labor investigadora, que maneja ideas y creatividad como materia prima y resulta especialmente perjudicada por restricciones administrativas, a menudo sin sentido.

1. Centralizar la gestión completa, según convocatorias, tanto de contratación de personal como de contratación de servicios y suministros en la Vicegerencia de Investigación, dotándola de competencias en cuanto a contratación y compras en lo relativo a proyectos/contratos de investigación. Esto permitirá cumplir con los plazos de ejecución, y evitar retrasos en la investigación.
2. Consecución de una clara reducción de la burocracia que recae en el investigador. Progresivamente se creará una unidad de apoyo al personal de investigación, y se dotará de personal, en colaboración con los Institutos de Investigación, que pueda asumir labores burocráticas que actualmente realizan los investigadores.

3. Progresivamente se integrarán todos los procedimientos administrativos relacionados con convocatorias internas en una unidad de coordinación administrativa en coordinación con la vicegerencia de investigación. Archivo de datos del personal único para no tener que dar datos como por ejemplo la cuenta bancaria y otros datos personales una y otra vez. Progresivamente se unificarán las aplicaciones informáticas.
4. Se creará una unidad de comunicación interna que elaborará un boletín informativo con toda la información relevante para enviar un único email semanal al personal. Se unificarán las convocatorias internas (como los planes propios) en un único formato y se evitarán las convocatorias con plazos en la medida de lo posible, fomentando convocatorias abiertas que se resuelvan periódicamente.

## **9. REVISAR LA POLÍTICA DE OVERHEADS CON EL OBJETIVO GENERAL DE UN RETORNO MAYOR HACIA LOS INVESTIGADORES.**

1. Revisión de la política de overheads por parte de los vicerrectorados con competencias en asuntos económicos e investigación, para determinar una distribución adecuada de dichos fondos entre los gastos generales de la Universidad, consecuencia de la investigación realizada, y las acciones concretas de investigación. Se garantizará un retorno mayor, y que se haga efectiva, a los grupos e institutos, de forma que la obtención de mejores resultados en captación de fondos repercuta positivamente en los overheads que queden a su disposición para impulsar su labor investigadora.



## 10. REFORZAR EL PAPEL DE LA UNIVERSIDAD COMO PRINCIPAL AGENTE EJECUTOR DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN DE NUESTRA COMUNIDAD. COORDINACIÓN CON LA JUNTA DE ANDALUCÍA, LA DIPUTACIÓN DE MÁLAGA, Y EL PTA, PARA ESTABLECER OBJETIVOS AMBICIOSOS DE INVESTIGACIÓN PARA NUESTRA REGIÓN.

1. Incrementar la relación con las administraciones. La Universidad puede aportar mucho más en la definición de las líneas estratégicas regionales, que al mismo tiempo que favorecen el desarrollo económico y social refuercen el papel de liderazgo de la UMA en áreas estratégicas de investigación.
2. La Universidad debe responder con un rendimiento de cuentas adecuado, cumpliendo con la evaluación según los indicadores que se acuerden.
3. Intensificación de acuerdos con otras instituciones tanto en el aspecto de compartir el uso de infraestructuras como de constitución de alianzas estratégicas para el desarrollo de acciones conjuntas.



## 11. DIFUSIÓN Y DIVULGACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA.

1. Adaptación al modelo CRAI (Centro de Recursos de Aprendizaje e Investigación) en Bibliotecas para dar el soporte necesario a la docencia y la investigación. Impulso y formación para la publicación electrónica de revistas (OJS). Revisión de la política de negociación con las editoriales en el contexto del modelo Open Access. Potenciación de publicaciones editadas por personal de la UMA.
2. Puesta al día del papel de las bibliotecas de la universidad, teniendo en cuenta el incremento de accesos a través de Internet. Asunción de nuevos roles en un entorno cada vez más virtual.
3. Potenciación de las actividades de divulgación científica de la UMA como pieza esencial en la política de imagen de La UMA. Refuerzo en medios y personal. Se fomentará la participación de todo el personal en eventos de divulgación científica sin que esto suponga más burocracia (pedir financiación, hacer compras etc.), organizando eventos que lleguen a tener renombre en toda España del tipo Naukas o Ted Talks, cursos, programas de radio etc. Luchar contra las pseudociencias.
4. Reconocimiento de las labores de difusión y divulgación que realicen los investigadores mediante su valoración en los baremos relacionados con la evaluación de CV, siguiendo las recomendaciones de la CRUE.

**7**

**LÍDERES EN  
ENSEÑANZA  
ONLINE PARA UNA  
SOCIEDAD DIGITAL**





# 7 LÍDERES EN ENSEÑANZA ONLINE PARA UNA SOCIEDAD DIGITAL



**E**l desarrollo de las tecnologías digitales ha conllevado una importante transformación en muchos ámbitos de la sociedad, y la docencia universitaria no es ajena. Las herramientas de docencia on line deberían complementar y reforzar la formación presencial con enseñanza online a través de metodologías docentes adecuadas a tal propósito, que se vean acompañadas de los correspondientes recursos de software y hardware. Esta enseñanza bimodal se mostró imprescindible durante la pandemia, y puede contribuir a reforzar la enseñanza eminentemente presencial de nuestra universidad. De este modo, la UMA proporcionará una experiencia universitaria que compagine los aspectos más relevantes de la presencialidad (mayor interacción en el proceso de enseñanza-aprendizaje tanto del profesor con los estudiantes como entre estudiantes, actividades interactivas, experimentalidad, socialización, fomento de habilidades de comunicación, trabajo en grupo, liderazgo, etc.), sin renunciar a algunas de las ventajas evidentes de las tecnologías digitales (tutorías online, tutorización asincrónica permanente, optimización del tiempo, recursos interactivos, etc.).

Por otra parte, es necesario que la UMA explore la posibilidad de desarrollar modalidades de enseñanza online con perfiles específicos: i) estudios propios orientados a egresados con propósitos de long-life learning. En muchas titulaciones los egresados y profesionales necesitan actualizar sus conocimientos. Aquí entra en juego el diseño de estudios propios con suficiente dinamismo para adaptarse a las últimas innovaciones del campo en cuestión,

permitiendo al profesional una actualización compatible con sus horarios laborales mediante un sistema online. ii) estudiantado nacional o internacional (en particular países hispanohablantes) no residente en nuestra región, que desee realizar titulaciones propias compatibles con metodologías online, y iii) ofertar cursos de español para extranjeros en modalidad on line en colaboración con universidades extranjeras.

## ÍNDICE DE PROPUESTAS

1. Impulso a la formación no presencial.
2. Desarrollo de la enseñanza bimodal.
3. Impulso a la innovación digital docente.
4. Diseño de un mapa de titulaciones para cubrir la demanda de formación en los campos digitales.
5. Desarrollo de las infraestructuras necesarias.

“ LA UMA PROPORCIONARÁ UNA EXPERIENCIA UNIVERSITARIA QUE COMPAGINE LOS ASPECTOS MÁS RELEVANTES DE LA PRESENCIALIDAD SIN RENUNCIAR A ALGUNAS DE LAS **VENTAJAS EVIDENTES** DE LAS TECNOLOGÍAS DIGITALES.



## 1. IMPULSO DE LA FORMACIÓN NO PRESENCIAL.

El desarrollo de la formación no presencial constituye uno de los grandes retos a los que se enfrenta la Universidad de Málaga. El objetivo nuclear será la elaboración de un catálogo de cursos online orientados tanto a la formación permanente y actualización de profesionales, como complemento a las enseñanzas oficiales.

La implantación de modalidades de formación no presencial exige, como en tantos otros ámbitos, de la elaboración de un plan de acción que contemple, al menos, las siguientes etapas:

**Etapa 1:** Diagnóstico y evaluación de La madurez digital de la comunidad de la UMA (PDI, PTGAS y estudiantes). A tal efecto, pueden utilizarse herramientas ya testadas como el marco de competencias digitales docentes aprobado por el Ministerio de Educación y Formación Profesional.

**Etapa 2:** Análisis de la situación de la formación no presencial en la UMA, a través de un estudio del uso de las herramientas actuales. Este paso es fundamental para conocer cuál es el punto de partida de nuestra universidad en esta modalidad de formación.

**Etapa 3:** Elaboración y promoción de un catálogo de cursos online orientados tanto a la formación permanente y actualización de profesionales, como complemento a las enseñanzas oficiales con unos criterios académicos claros y en colaboración con los equipos decanales. Entre esta oferta se incluirán cursos abiertos (Open Course Ware, OCW), y online (Massive Open Online Courses, MOOC) que serán útiles para promocionar titulaciones propias y hacer difusión científica. A pesar de sus múltiples ventajas, este tipo de espacios de aprendizaje abierto presentan como principal problema su alta tasa de abandono, para lo que actualmente se están desarrollando nuevos formatos. Uno de ellos son los llamados NOOC (Nano-MOOC), pe-

queñas dosis formativas específicas de un tema dentro de un programa de aprendizaje amplio o divulgados de forma aislada; otros son los formatos de formación intensiva de corta duración, entre los que destacan el Micro-learning y Rapid eLearning.

## 2. DESARROLLO DE LA ENSEÑANZA BIMODAL.

La enseñanza bimodal es aquella referida a la combinación de dos modalidades distintas de formación: la presencial y la virtual. La enseñanza bimodal consiste, por consiguiente, en la utilización de ambas realidades en modo síncrono o asíncrono. En el desarrollo de la enseñanza bimodal deberíamos tener presentes las siguientes cuestiones:

1. Disponer de un servicio de streaming, y de los correspondientes recursos, en consonancia con las necesidades de una universidad de nuestro tamaño.
2. Estudio e identificación de situaciones donde la bimodalidad puede tener un mayor recorrido (p.e. formación permanente, másteres, realización de tutorías..)
3. Inclusión de competencias digitales específicas en los planes de formación de PDI y PTGAS.



### 3. IMPULSO A LA INNOVACIÓN DIGITAL DOCENTE.

La calidad de la docencia y su adecuación a las nuevas técnicas y metodologías deben resultar piezas clave. Nuestra propuesta para mejorar la capacitación del profesorado de la UMA para impartir docencia online se articulará mediante:

1. Plan de Formación (on line): Desarrollo de un plan específico sobre herramientas de docencia no presencial, que cubra aspectos tanto metodológicos como herramientas TIC propios de la enseñanza en remoto como también relacionados con la evaluación de contenidos.
2. Fomento de acciones de innovación docente basadas en TIC y en m-learning como WebQuest, realidad aumentada, applets, apuntes enriquecidos, webinars.

### 4. DISEÑO DE UN MAPA DE TITULACIONES PARA CUBRIR LA DEMANDA DE FORMACIÓN EN LOS CAMPOS DIGITALES.

Con independencia de que este documento se centra en abordar el diseño de una estrategia en el ámbito de la enseñanza online, desde nuestro proyecto queremos también destacar en este punto que debemos incorporar a la oferta formativa de la universidad titulaciones en los campos digitales. Son necesarios grados y másteres que se construyan sobre la base del análisis y tratamiento de la información (Big Data), la inteligencia artificial, comunicación audiovisual, marketing digital o realidad virtual entre otros (véase el documento Docencia para el siglo XXI para más detalles al respecto).

## 5. DESARROLLO DE LAS INFRAESTRUCTURAS NECESARIAS.

Los puntos anteriores han puesto el énfasis en la necesidad de acompañar las distintas propuestas de un plan formativo que capacite digitalmente a la comunidad universitaria. Este plan puede resultar infructuoso si la universidad no desarrolla en paralelo las infraestructuras necesarias.

1. Potenciar el uso de software libre en el proceso de enseñanza - aprendizaje.
2. Aumentar el presupuesto para el uso de software específico licenciado acorde para cada área de conocimiento, y similar al empleado en la industria.
3. Préstamo de material informático al estudiantado, desde las bibliotecas.
4. Negociar una tarifa comunitaria que permita a la comunidad de la UMA disfrutar de condiciones ventajosas y conexiones VPN completas.
5. Oferta de un servicio de medios audiovisuales específico para la grabación y edición tanto de material docente como de investigación en cada centro.
6. Adaptación progresiva de las aulas a un escenario de enseñanza híbrida.

# 8

## ORGULLO DE LA MARCA UMA Y RELACIÓN CON LA SOCIEDAD





# 8

## ORGULLO DE LA MARCA UMA Y RELACIÓN CON LA SOCIEDAD



La UMA es una parte intrínseca de la provincia de Málaga, y la imagen que ésta tiene de ella debe consolidarse como una presencia activa y transformadora de la sociedad, catalizadora del desarrollo económico y social. La contribución universitaria está alineada sobre todo con sus actividades principales: la investigación generadora de conocimiento que repercute en el progreso económico y social, junto con la formación de profesionales mediante la transmisión de ese conocimiento que ha contribuido a generar. La UMA debe ser un polo de atracción de talento y los títulos que expide, un factor diferenciador en el mercado de trabajo para sus egresados. Mediante la transferencia de resultados de investigación, la universidad proporciona un mayor componente tecnológico y diferenciador a la actividad económica y productiva, principalmente centrada en la región de la que forma parte, nuestra provincia.

Además, es también misión de la universidad, el de ser un altavoz social, una voz crítica, constructiva y respetada en los foros que abordan los derechos y dignidades de las personas y parte proactiva en el desarrollo cultural de la sociedad a la que sirve. Tampoco puede ni debe estar al margen de los grandes retos andaluces, españoles e internacionales. La universidad se debe hacer eco de esos retos y servir de acicate para que se tomen las medidas necesarias para afrontarlos. Es por todo ello que, desde nuestro proyecto, creemos necesario acrecentar la valoración social de la Universidad de Málaga, a través de la mejora del reconocimiento de las actividades que se realizan y el impacto que generan en la sociedad.

## ÍNDICE DE PROPUESTAS

1. Incrementar la visibilidad de la UMA.
2. Mejorar la valoración social de las actividades de la UMA.
3. Cambiar el paradigma en la relación con las instituciones políticas.
4. Alcanzar una transformación digital plena en la UMA.
5. Alinear las actividades universitarias y las necesidades de la sociedad.
6. Potenciar Alumni.

“ LA UMA DEBE SER UN **POLO DE ATRACCIÓN DE TALENTO** Y LOS TÍTULOS QUE EXPIDE, UN FACTOR DIFERENCIADOR EN EL MERCADO DE TRABAJO PARA SUS EGRESADOS.



## 1. INCREMENTAR LA VISIBILIDAD DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA.

La mejora de la imagen social de la UMA sólo puede conseguirse con una política de imagen minuciosamente diseñada, un aspecto al que prestaremos especial atención desde el gobierno de la universidad.

1. Dedicaremos recursos y esfuerzos a fortalecer la estrategia de comunicación y promoción de logros en investigación, docencia e innovación dentro de una política de transparencia y rendición de cuentas. Diseño de campañas de comunicación y estrategias de marketing específicas.
2. Fortaleciendo nuestra presencia en el centro de Málaga, y especialmente en el Campus de El Ejido, con una mayor participación en la vida social y cultural de la ciudad. Incrementando nuestras actividades académicas en otras localidades de la provincia de Málaga.
3. Consolidando la imagen de marca y su proyección exterior. La UMA como identidad corporativa será una marca generadora de respeto social. Es especialmente importante que la sociedad malagueña interiorice el papel esencial que la universidad juega en el progreso social y económico de la provincia.
4. Fortaleciendo la política de comunicación institucional especialmente en los nuevos medios sociales con contenidos adaptados al consumo móvil.
5. Impulsaremos la presencia destacada en foros de debate social. La UMA debe convertirse en un agente activo en los temas de debate con mayor interés social, aportando una visión propia y crítica.
6. Potenciaremos acciones de mecenazgo y patrocinio. Intensificando la colaboración con instituciones de nuestro entorno, firmando convenios y acuerdos con entidades públicas y privadas.

7. Se creará una unidad específica dedicada al mecenazgo, a la gestión y justificación de convenios.
8. Ampliaremos la oferta y promoción comercial de materiales publicitarios y corporativos de la UMA en sus puntos de venta, por ejemplo, situando uno en el edificio del Rectorado.

## 2. MEJORAR LA VALORACIÓN SOCIAL DE LAS ACTIVIDADES DE LA UMA.

Es necesario aspirar a una mejor comprensión y valoración por parte de los ciudadanos del impacto social que la UMA produce. Desde nuestra responsabilidad social debemos dotar de carácter transformador a nuestra docencia e investigación en múltiples dimensiones: la sostenibilidad ambiental; la perspectiva de género; la solidaridad y la cooperación; el voluntariado, la prevención de riesgos laborales y la promoción de hábitos de vida saludables.

### Acciones:

1. Potenciar la divulgación científica creando una unidad específica que facilite a los investigadores su participación en charlas, blogs, programas de TV y radio etc. de tal forma que los investigadores sólo deban preocuparse de divulgar, y no de papeleos y burocracia asociada. Esto incrementará y potenciará la visibilidad de nuestros investigadores en nuestro entorno.
2. Fomentar la participación de personal de la UMA en proyectos de divulgación científica tales como las convocatorias de la FECYT.
3. Incrementar la visibilidad de los resultados de investigación. Convenios con medios de comunicación para canales de divulgación que complementen y amplíen los existentes. Ayudar a los investigadores mediante diseño gráfico y revisiones técnicas para mejorar la imagen y visibilidad de sus publicaciones y proyectos.



4. Daremos a conocer la oferta de grupos de investigación de la UMA a través de medios audiovisuales y redes sociales, de una manera mucho más eficaz que la actual.
5. Revisar nuestra actividad en torno a aspectos de interés social tales como: empresas spin off desarrolladas, patentes generadas, empleos creados, firmas de convenios, asistencia a eventos organizados, contratos de transferencia, encuestas de satisfacción, presencia en foros de interés social, mecenazgos obtenidos, participación de la comunidad universitaria en eventos científicos, culturales, sociales y deportivos, ... Evaluando el impacto social, mediático y diseñando planes para fomentarlo.
6. Potenciar, aún más, el uso de métricas para medir el impacto de las investigaciones en el contexto de la sociedad actual de la información y el conocimiento.
7. Impulsar el concepto de innovation labs, espacios donde las universidades pueden probar e implementar nuevas ideas, prototipos y desarrollos para solventar retos existentes en la sociedad, y favorecer redes de intercambio de opinión de estudiantes.
8. Facilitar la organización de seminarios y congresos mediante una unidad específica, así como la visibilidad de los mismos.
9. Dinamizar RIUMA para aumentar la visibilidad de los resultados de investigación de la Universidad de Málaga.
10. Involucrar a la sociedad en general en la propia investigación de la universidad proporcionando datos en abierto, participando en ensayos, monitorizando eventos, analizando datos, etc.
11. Fomentar actividades culturales en distintos formatos y con una calidad acreditada (arte urbano, comics, videojuegos, cortos timelapse, música urbana, etc.).

- 12.** Apoyar institucionalmente y potenciar planes de voluntariado local e internacional. Fomentar las actividades de ONGs y asociaciones de todo tipo (culturales, deportivas, ocio, aficiones), como parte de la experiencia universitaria.
- 13.** Redefinir políticas de género y conciliación familiar. Impulsar la presencia de las mujeres en todos los ámbitos universitarios donde se encuentren subrepresentadas.
- 14.** Intensificar acciones orientadas al acceso de las mujeres en disciplinas STEM. Favorecer en todos sus ámbitos la conciliación de la vida familiar de todos los integrantes de la comunidad universitaria con acciones concretas como la puesta en marcha de guarderías en los campus (ver descripción en el documento 'Felicidad, valores e igualdad' del programa).
- 15.** Contribuir al desarrollo sostenible. Mejoras en la movilidad, fomentado el uso de servicios públicos y estudiando posibles acuerdos con los ayuntamientos y las empresas de transporte, así como otras administraciones implicadas.
- 16.** Potenciar a Málaga y a Andalucía como marca, y también sus productos. Por ejemplo, en todos los actos protocolarios que sean necesarios, se procurará utilizar siempre que sea posible productos de nuestra región, tales como los de "Sabor a Málaga", así como bebidas con denominación de origen de nuestra región.



### 3. CAMBIAR EL PARADIGMA EN LA RELACIÓN CON LAS INSTITUCIONES POLITICAS.

No debemos ser solamente un gasto más de los que debe afrontar el gobierno para proporcionar servicios a sus ciudadanos. El gobierno andaluz debe vernos como una herramienta excepcional para acelerar el desarrollo social y económico de la provincia de Málaga y de toda Andalucía, un socio imprescindible en su esfuerzo por alcanzar metas concretas en ámbito de la tecnología, el turismo, la cultura y el patrimonio, o la salud y el bienestar social, por nombrar algunos de los más obvios.

#### Acciones:

1. Independientemente de la financiación general de la universidad para funcionamiento ordinario, negociaremos una serie de contratos programa con las distintas Consejerías de la Junta de Andalucía para desarrollar actividades específicas. Estas actuaciones proporcionarán a la UMA recursos económicos y humanos y aumentarán su visibilidad.
2. Involucrar más activamente a otras entidades (ayuntamientos, diputación provincial, Delegación del Gobierno, etc.) en colaboraciones con la Universidad de Málaga.



## **4. ALCANZAR UNA TRANSFORMACIÓN DIGITAL PLENA EN LA UMA.**

La comunidad universitaria debe estar concienciada de la importancia del uso de herramientas TIC, que le permitan impartir no sólo docencia en las mejores condiciones posibles, tanto en modalidad presencial como en otras que vayan demandando, sino en otros ámbitos, como el administrativo, el teletrabajo, etc.

Proponemos las siguientes actuaciones:

- 1.** Evaluar la madurez digital de la UMA
- 2.** Mejorar las prestaciones de nuestra app para que pueda usarse para realizar todos los trámites.
- 3.** Aplicación de la transformación digital al proceso de enseñanza-aprendizaje. Fomento de acciones de innovación docente basadas en TIC.
- 4.** Desarrollar una amplia oferta actualizada de cursos openware y MOOCs (Massive Open Online Courses)..
- 5.** Competencias digitales específicas y transversales en los estudios oficiales.
- 6.** Ampliar el mapa de titulaciones y usar micro credentials para cubrir la demanda de formación en los campos digitales.
- 7.** Aplicar la transformación digital a la difusión de las actividades científicas y culturales.



## 5. IDENTIFICACIÓN ENTRE LAS ACTIVIDADES UNIVERSITARIAS Y LAS NECESIDADES DE LA SOCIEDAD.

Es necesario hacer un esfuerzo de comunicación para mostrar que el trabajo realizado en la UMA está alineado con los problemas de la sociedad. Por otra parte, la formación que reciben nuestros estudiantes debe estar adaptada a las necesidades cambiantes de la sociedad. Asimismo, la universidad debe recuperar su papel de liderazgo intelectual en relación con los grandes retos a los que se enfrenta la sociedad (pandemias, emergencia climática, inmigración, etc).

1. Desarrollar planes de estudio interdisciplinares y flexibles, capaces de responder mejor a las necesidades de una sociedad en rápido cambio.
2. Identificar proyectos estratégicos que puedan revertir en el tejido productivo y social de nuestro entorno. Constituir consorcios público/privados para llevarlos a cabo.
3. Intensificar la implicación de nuestra universidad con las necesidades de la provincia de Málaga. Impulsar diferentes proyectos para inyectar conocimiento en las zonas rurales. Programas de prácticas, movilidad, proyectos y nuevas oportunidades, dirigidos principalmente a estudiantes universitarios para conectar la universidad con localidades malagueñas en riesgo de despoblación.
4. Crear contactos de Difusión Cultural y de Divulgación Científica en todos los centros e institutos.
5. Fomentar la participación online para recoger de forma frecuente la pluralidad de las opiniones e ideas del grupo humano que forma la universidad.
6. Identificar y eliminar los problemas que impiden una comunicación más fluida entre la industria y la universidad. Diseñar nuevos canales y puntos de encuentro.

7. Poner en marcha un plan de actuación y mejora energética de la UMA. Fomentar los cambios en hábitos de comportamiento de toda la comunidad universitaria para que sean más sostenibles, en consonancia con los ODS, algo que se profundiza aún más en el documento “Una UMA más sostenible”.

## 6. ALUMNI.

Nuestros egresados constituyen la mejor imagen de la universidad y son los principales beneficiarios de su prestigio. Su experiencia puede ser aprovechada para mejorar directamente la formación de nuestros estudiantes, como aconsejando en la elaboración de planes de estudio. Activar los cauces y reconocimientos adecuados para que los alumni proporcionen apoyo directo y mecenazgo a las actividades universitarias.

1. Favorecer el activo de alumni en la formación de nuestros estudiantes. Involucrarse más intensamente como ponentes invitados en actividades docentes y recabar su experiencia a la hora de crear o modificar planes de estudio.
2. Poner a punto mecanismos que posibiliten el apoyo directo y mecenazgo de los alumni en diversas actividades, como mejoras de los equipamientos o infraestructuras, patrocinio de bibliotecas, laboratorios o centros deportivos y convocatoria de becas y premios
3. Potenciar la asociación Alumni como punto de encuentro de los egresados de la UMA.



## 7. CULTURA.

Combinando los esfuerzos ya consolidados en torno a la cultura y aunando la proyección exterior y la relación con la ciudad con una oferta dual, en primer lugar, para toda la comunidad universitaria y en segundo lugar como oferta específica para los estudiantes. La gestión de la cultura debe de fundamentarse en la diversificación, por lo que se propone ampliar y apostar la oferta que ofrezca actividades que lleguen a toda la comunidad, desde una apuesta por nuevas sedes que ofrezcan una oferta más rica y accesible al público.

### 1. Ejes del plan de gestión cultural:

- Se promocionará, promoverá y desarrollará la creación cultural de la comunidad universitaria, en un amplio programa de actividades diversas y variadas.
- Orientada a dos grandes públicos: estudiantes y comunidad en general.
- Múltiples sedes, para así reforzar las actividades en los centros y en la ciudad, cuyo objetivo es conectar con la sociedad y la ciudad.

### 2. La programación se basará en una oferta cultural tanto diversificada como alternativa:

- Cultura diversificada.
- Cultura alternativa.
- Cultura como MARCA, branding (Proyección exterior y patrimonio).

### 3. Ampliar más la presencia en la ciudad:

- Rectorado, recuperar el edificio del parque.
- Campus de El Ejido: recuperar la colina de las artes.
- Campus de Teatinos: El Contenedor y otros espacios no culturales, como por ejemplo el hall de derecho, jardín botánico, etc.

## Patrimonio cultural: material e inmaterial

Cultura como Patrimonio, para recuperar y poner en valor nuestros referentes culturales y sobre todo el PATRIMONIO INMATERIAL como, por ejemplo: el Flamenco, los verdiales y todas las representaciones del folklore.

- Se fomentará la recuperación y conservación del patrimonio como transmisión del Folklore y todas sus representaciones
- Se conectará con las acciones de cultura científica, ciencias de la naturaleza y medioambiental.
- Se dinamizará y fomentará grupos de participación en actividades culturales: grupos de teatro, grupos de danza, grupos de música, etc.

## Proyección exterior

Cultura como proyección exterior, para potenciar la identidad de la ciudad y dar valor a la Universidad de Málaga como motor dinamizador de la sociedad malagueña. La proyección exterior va más allá de la sociedad local y debe implicarse con la sociedad universitaria tanto en el ámbito autonómico y nacional como en el internacional.

- Se impulsarán convenios con instituciones de la ciudad como el Ayuntamiento, la Diputación, Patronatos, la Agencia Pública para la Gestión de la Casa Natal de Pablo Ruiz Picasso y otros equipamientos museísticos y culturales, tanto en la ciudad como en la provincia.
- Se fomentarán proyectos culturales europeos para el desarrollo de la cultura en el medio rural, afligido por la soledad y el aislamiento.

# 9

## GOBERNANZA BASADA EN VALORES, TRANSPARENCIA Y EFICACIA





# 9 GOBERNANZA BASADA EN VALORES, TRANSPARENCIA Y EFICACIA



**E**n nuestro proyecto partimos de la premisa de que ninguna organización puede cumplir la misión que le ha sido encomendada, mejorar de acuerdo con su visión, y, finalmente, adaptarse a los cambios del entorno, si no implanta un sistema de evaluación y mejora continua de su actividad. Este sistema ha de estar basado en unos sólidos valores de compromiso con la institución educativa y la sociedad, así como una identificación clara de sus funciones, de unos objetivos a medio y largo plazo, de un sistema de evaluación de su cumplimiento, y de un plan de corrección, mejora, y recompensa al buen hacer. Finalmente, todo este sistema ha de permear y trasladarse a cada una de las unidades que la componen.

“ DESARROLLO DE UN SISTEMA DE **MEJORA CONTINUA DE TODAS LAS UNIDADES**, PARTIENDO DE LA EXPERIENCIA DEL PROPIO PERSONAL IMPLICADO, DE LAS PRÁCTICAS EXCELENTES EN OTRAS UNIVERSIDADES Y APOSTANDO DECIDIDAMENTE POR LA INNOVACIÓN EN ESTOS PROCESOS.

## ÍNDICE DE PROPUESTAS

1. Responsabilidad social.
2. Establecer una estrategia clara y definida que actualice los objetivos a medio y largo plazo de La UMA.
3. Analizar y redistribuir las funciones de cada unidad de La UMA.
4. Diseñar e implantar un sistema de evaluación y mejora continua.
5. Simplificar y reducir la burocracia. Tener un rectorado más cercano.
6. Elaborar los nuevos Estatutos de la UMA para adaptarlos a la LOSU y aprovechar sus potencialidades.
7. Diseñar un nuevo organigrama de Gobierno en el Consejo de Dirección.

**Anexo: Propuesta de estructura de Consejo de Dirección y de nuevas competencias (que amplían las competencias tradicionales de los distintos vicerrectorados).**



## 1. RESPONSABILIDAD SOCIAL

La Responsabilidad Social debe formar parte del deber de la UMA para con la sociedad y los demás agentes de interés (stakeholders). Trabajar con el objetivo de ser socialmente responsable supone que la institución tiene que adoptar políticas y sistemas de gestión en los tres ámbitos ASG: medioambiental, social y de gobernanza. La Universidad de Málaga, como universidad pública, con responsabilidad social y como garante de la equidad y la igualdad de oportunidades, debe contar con una oficina o delegación para las Políticas de Responsabilidad Social y Corporativa, que potencie el progreso cultural, social, económico y en el ámbito de la buena gobernanza. Se trata de impulsar la integración de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la Universidad de Málaga de forma armonizada con sus principios y sus acciones de Responsabilidad Social. El enfoque, además de social y medioambiental, será también de buena gobernanza (cuestión muy debatida en los últimos años por las crisis de gobernanza que estamos atravesando tanto en sociedades como en instituciones).

## 2. ESTABLECER UNA ESTRATEGIA CLARA Y DEFINIDA QUE ACTUALICE LOS OBJETIVOS A MEDIO Y LARGO PLAZO DE LA UMA.

1. Definición de una visión y misión actualizada y compartida, con priorización de las misiones tradicionales de la universidad, e identificación de las nuevas. Por ejemplo, su papel en la formación continua y a distancia, en el liderazgo social, en ética y valores, en la transferencia de conocimiento, en la creación de riqueza regional, en la anticipación de tendencias sociales y tecnológicas, etc.
2. Definición de una visión bien definida, compartida, y ambiciosa, que incorpore aspectos del tipo “ser un referente para los mejores alumnos nacionales e internacionales”, “ser un referente para los mejores investigadores internacionales”, “ser un referente de generación de conociemien-

to”, “contribuir de forma decisiva en la atracción de talento, empresas de valor añadido y generación de riqueza en Andalucía”, etc. Como ejemplo negativo, no debiera incorporar aspectos como “conseguir un buen posicionamiento en los rankings internacionales”. Esto, aunque es importante, no debe ser un fin en sí mismo, sino uno de los muchos medios para incrementar la visibilidad de la UMA para conseguir los objetivos anteriores.

3. Identificación de unos objetivos estratégicos claros, compartidos, y alineados con la misión y la visión de la UMA
4. Incardinación de las estrategias de todas las unidades en los fines de la UMA.
5. El resultado de los puntos anteriores debería precipitar en la elaboración de un PLAN ESTRATÉGICO para nuestra universidad, que incluya un plan de acción ambicioso y realista. Un plan estratégico sólido debe erigirse en una guía imprescindible para los gestores de cualquier organización. Este plan se acompañará de un sistema de indicadores para medir anualmente el cumplimiento de objetivos.

### **3. ANALIZAR Y REDISTRIBUIR LAS FUNCIONES DE CADA UNIDAD DE LA UMA.**

1. Análisis de las funciones de cada una de las unidades (campus, centros, departamentos, institutos de investigación, servicios centrales, ... ) y dentro de cada una de ellas, de sus unidades componentes.
2. Replantear la orientación y el papel de diferentes unidades, como, por ejemplo, los institutos de investigación y los departamentos, adecuándolos a los objetivos del Plan Estratégico que se elabore.
3. Asignación de funciones a cada unidad de forma clara, coordinada y sin solapamientos.



4. Dotación de mayor flexibilidad, descentralización e identificación de responsabilidades a las distintas unidades, primando su capacidad de toma de decisión, de manejo presupuestario y de cumplimiento de objetivos.
5. Establecimiento de auditorías internas y/o externas para evaluar el desempeño anual de las unidades.
6. Se establecerán muy específicamente las funciones concretas de los vicerrectorados adjuntos y su presupuesto asignado. Se definirá un equipo de gobierno bien definido, evitando duplicidades de competencias, y con una gran coordinación.

#### **4. DISEÑAR E IMPLANTAR UN SISTEMA DE EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA.**

1. Asignación de objetivos a las unidades que han de ser claros, consensuados y evaluables.
2. Puesta en marcha de un sistema de evaluación de los objetivos de las unidades.
3. Desarrollo de un sistema de mejora continua de todas las unidades, partiendo de la experiencia del propio personal implicado, de las prácticas excelentes en otras universidades y apostando decididamente por la innovación en estos procesos.
4. Implementación de un sistema de reconocimiento del buen hacer, dando visibilidad a las mejores actividades y sus responsables, y creando una espiral de eficiencia en base a esas buenas acciones.

## **5. SIMPLIFICAR Y REDUCIR LA BUROCRACIA. TENER UN RECTORADO MÁS CERCANO.**

- 1.** Se encargará a una consultoría externa especializada en eficiencia de organizaciones un análisis de procesos con el objetivo de reducir drásticamente la burocracia. El resultado debe ser un rediseño de procesos administrativos y de toma de decisiones que mejore claramente su eficiencia y proporcione una reducción significativa y medible de la carga burocrática que soportan los miembros de la comunidad universitaria.
- 2.** Identificación, a partir del análisis proporcionado por los distintos servicios, de lo que es necesario respetar (legislación, garantías, etc.), y lo que es prescindible o susceptible de simplificación.
- 3.** Eliminación de las duplicidades en la aportación de datos y del “peregrinaje” administrativo mediante la creación de una unidad de coordinación administrativa. Simplificación de los procesos de toma de decisiones, con eliminación de etapas de ratificación intermedias, así como de comisiones que se revelen innecesarias.
- 4.** Consolidación de los procedimientos electrónicos que sirvan realmente para la disminución de la carga burocrática.
- 5.** Aumento de la transparencia institucional de la UMA. Todos los gastos del equipo de gobierno serán públicos a través del portal de transparencia.
- 6.** El consejo de dirección se reunirá de manera rotativa en todos los centros, y no siempre en el pabellón de gobierno y/ rectorado. Ese día aprovecharán a interactuar con el PDI, PTGAS y alumnado de ese centro, mantener reuniones, participar en actividades etc. De esta manera se espera que haya una conexión más fluida entre el equipo de gobierno, los equipos decanales y, en general, todo el personal.



## 6. ELABORAR LOS NUEVOS ESTATUTOS DE LA UMA PARA ADAPTARLOS A LA LOSU Y APROVECHAR SUS POTENCIALIDADES.

1. Identificación de todas las normas que, en su caso, deban modificarse para favorecer el desarrollo de las acciones de mejora en el cumplimiento de los objetivos de la Universidad.
2. Elaboración de los Estatutos para modernizar el funcionamiento de la UMA y adaptarnos a la legislación vigente.
3. Aprovechar la transformación legislativa que tiene que hacer la UMA para impulsar la transparencia en los procesos, los beneficios de la digitalización en pautas de funcionamiento más ágiles, y la apuesta por la innovación y transferencia a la sociedad.

## 7. DISEÑAR UN NUEVO ORGANIGRAMA DE GOBIERNO EN EL CONSEJO DE DIRECCIÓN.

1. Redefinir las funciones de los miembros del Consejo de Dirección para incorporar las nuevas competencias y responsabilidades que se derivan de esta propuesta de actuación.
2. Optimizar las competencias y la asignación de atribuciones de los vicerrectorados para tratar de explotar sinergias entre áreas.

## ANEXO: PROPUESTA DE ESTRUCTURA DE CONSEJO DE DIRECCIÓN Y DE NUEVAS COMPETENCIAS (QUE AMPLÍAN LAS COMPETENCIAS TRADICIONALES DE LOS DISTINTOS VICERRECTORADOS).

VICERRECTORADO/ ÁREA DE GOBIERNO	DESCRIPCIÓN DE LAS NUEVAS COMPE- TENCIAS O DE AQUELLAS QUE VAN A SER ESPECIALMENTE POTENCIADAS
<b>Gerencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agilización de trámites en la gestión económica.</li> <li>- Mecanismos de control (auditorías).</li> <li>- Unidad específica para justificar subvenciones para evitar devoluciones.</li> <li>- Coordinación de trámites administrativos.</li> </ul>
<b>Secretaría General</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Protección de datos.</li> <li>- Portal de Transparencia.</li> </ul>
<b>Personal docente e investigador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición y potenciación de la carrera investigadora para minimizar la concatenación de contratos precarios.</li> <li>- Disminución del porcentaje de PSI.</li> <li>- Plan integral de acompañamiento y orientación del profesorado novel.</li> </ul>
<b>Política académica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan específico para agilizar los cambios de planes de estudio y las modificaciones en los existentes.</li> <li>- Mapa de nuevas titulaciones.</li> <li>- Reforma de títulos hacia una mayor flexibilidad (modelo "mayor/minor").</li> <li>- Estrategia de oferta de cursos y titulaciones para el aprendizaje a lo largo de toda la vida y reciclaje profesional. Escuela de Negocios.</li> <li>- Estrategia de oferta de e-learning: cursos y titulaciones online. Política en MOOCs.</li> </ul>



VICERRECTORADO/ ÁREA DE GOBIERNO	DESCRIPCIÓN DE LAS NUEVAS COMPE- TENCIAS O DE AQUELLAS QUE VAN A SER ESPECIALMENTE POTENCIADAS
<p><b>Política científica y transferencia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apuestas de desarrollo en áreas estratégicas de investigación.</li> <li>- Benchmarking frente a otras instituciones y centros de investigación.</li> <li>- Estrategias de captación de talento.</li> <li>- Planes específicos para acelerar la transferencia tecnológica y la creación de empresas.</li> <li>- Estrategias para aumentar la captación de fondos europeos de investigación.</li> </ul>
<p><b>Estudiantes, alumni y empleo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan específico para monitorizar la situación de empleabilidad de nuestros egresados y adoptar</li> <li>- medidas para mejorar.</li> <li>- Oficina de facilitación de empleo en La UMA.</li> <li>- Oficina de alumni. Seguimiento de egresados. Networking de alumni.</li> <li>- Impulso al programa Destino UMA.</li> <li>- Programa de soft skills y de emprendimiento.</li> </ul>
<p><b>Infraestructuras físicas y tecnológicas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rediseño de campus. Edificios inteligentes.</li> <li>- Plan de sostenibilidad.</li> <li>- Infraestructuras tecnológicas. Transformación digital de La UMA.</li> <li>- App móvil de la UMA.</li> </ul>
<p><b>Planificación estratégica</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan estratégico de La UMA.</li> <li>- Estudios de prospectiva y benchmarking.</li> <li>- Reforma de estatutos</li> <li>- Plan de choque para reducir la burocracia.</li> <li>- Procesos de evaluación interna.</li> <li>- Plan específico para mejorar la posición de La UMA en rankings.</li> </ul>

VICERRECTORADO/ ÁREA DE GOBIERNO	DESCRIPCIÓN DE LAS NUEVAS COMPE- TENCIAS O DE AQUELLAS QUE VAN A SER ESPECIALMENTE POTENCIADAS
<b>Asuntos Económicos y Coordinación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratos programa objetivos específicos.</li> <li>- La Universidad como herramienta para el desarrollo económico de nuestra provincia.</li> <li>- Búsqueda de fuentes alternativas de financiación.</li> <li>- Coordinación del consejo de dirección.</li> </ul>
<b>Internacionalización y cooperación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Política de alianzas con universidades y asociaciones universitarias de prestigio y consolidación de la Alianza UNINOVIS.</li> <li>- Plan específico para la captación de estudiantes internacionales.</li> <li>- Asignaturas y titulaciones en otros idiomas.</li> <li>- Planes específicos para Asia en continuación con la especialización ya iniciada por la UMA.</li> <li>- Planes específicos de cooperación internacional.</li> </ul>
<b>Cultura, proyección social y relaciones institucionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rediseño de la política de imagen de la UMA: visibilidad, puesta en valor, comunicación, liderazgo social.</li> <li>- Plan para reforzar el papel de la UMA al servicio de la industria, organizaciones sociales, ONGs.</li> <li>- Coordinación de todas las políticas de responsabilidad social.</li> <li>- Promoción del voluntariado.</li> <li>- Potenciar la relación con las administraciones públicas como socias e impulsoras en nuestra renovación para situar a la UMA como palanca fundamental en el desarrollo de Málaga y Andalucía.</li> <li>- Plan especial "Colina de las Artes" en el Campus de El Ejido.</li> <li>- Plan especial para incrementar las relaciones con el medio rural.</li> </ul>



VICERRECTORADO/ ÁREA DE GOBIERNO	DESCRIPCIÓN DE LAS NUEVAS COMPE- TENCIAS O DE AQUELLAS QUE VAN A SER ESPECIALMENTE POTENCIADAS
<b>Ciencias de la Salud</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Estrategia de la UMA en Ciencias de la Salud (no solo la titulación de medicina), desarrollada conjuntamente con la Junta de Andalucía.</li><li>- Coordinación con hospitales.</li><li>- Plan para la integración de las actividades de investigación del ámbito biomédico, investigación hospitalaria, empresas del sector sanitario.</li><li>- Plan específico para las peculiaridades del profesorado en la Facultad de Medicina.</li><li>- Plan de vida saludable y actividades deportivas.</li><li>- Plan de Salud Mental.</li></ul>
<b>Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Plan de evaluación e incentivos para el PAS.</li><li>- Plan de formación y movilidad para el PAS.</li><li>- Implementación de programa de teletrabajo.</li><li>- Planes de conciliación.</li><li>- Plan de igualdad.</li></ul>

# FUTURO

---

*Con Olga* 



[www.conolgasi.com](http://www.conolgasi.com)