



UNIVERSIDAD  
DE MÁLAGA

| [uma.es](http://uma.es)

# V PLAN ESTRATÉGICO 2025|2030

+

+ **UMA**

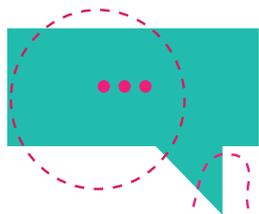
**UNIVERSAL**

**MALAGUEÑA**

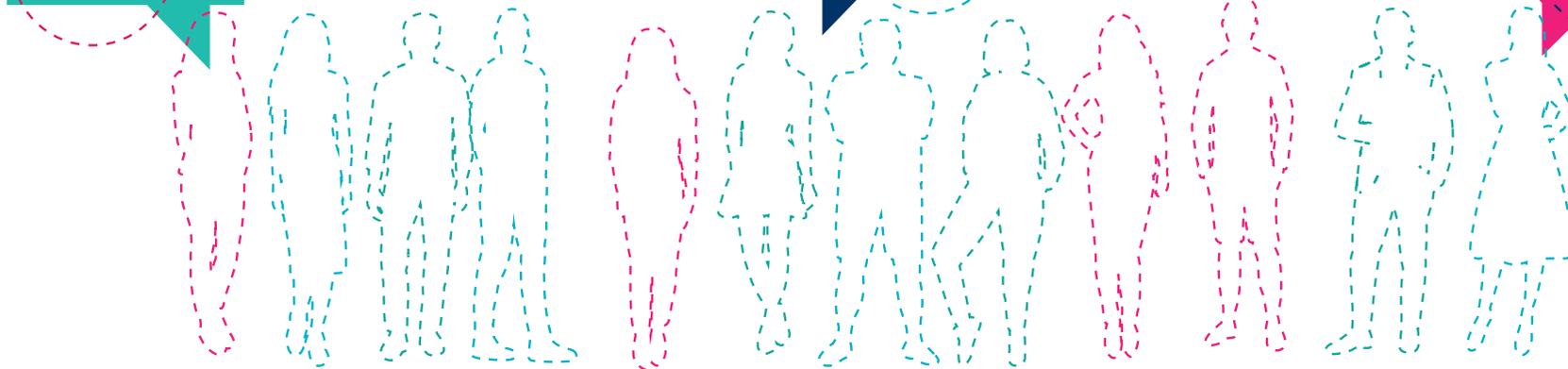
**ABIERTA**



+



+



# ÍNDICE

1. Presentación: Universidad de Málaga, motor de transformación social
2. Diseño y desarrollo
3. Proceso participativo
4. Propósito, ambición y principios
5. Beneficios para la comunidad universitaria y la sociedad
6. Área estratégica 1: las personas
7. Área estratégica 2: la docencia
8. Área estratégica 3: la investigación, la transferencia y la innovación
9. Área estratégica 4: la gobernanza
10. Área estratégica 5: los espacios

1

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA,  
MOTOR DE TRANSFORMACIÓN  
SOCIAL



## UNIVERSIDAD DE MÁLAGA, MOTOR DE TRANSFORMACIÓN SOCIAL



A lo largo de su historia, la Universidad de Málaga ha desempeñado un destacado papel como agente de transformación y progreso en Andalucía, contribuyendo de manera muy relevante al desarrollo de la ciudad y la provincia de Málaga a través de la educación superior, la investigación y generación de conocimiento, la transferencia, la innovación y el emprendimiento. Conscientes de esta responsabilidad, la institución concibe su V Plan Estratégico 2025/30 como una herramienta fundamental para proyectar este legado hacia el futuro, alineando nuestra visión y objetivos institucionales con los retos del mañana.

Como universitarios y universitarias, entendemos que el futuro es un proceso que construimos día a día, impulsados por las personas que, con su visión, talento y compromiso, suman la verdadera fuerza que nos permite avanzar hacia nuevos horizontes de conocimiento, innovación y transformación social. Con esta convicción, en enero de 2024 iniciamos un proceso abierto y participativo, que invitaba a la comunidad universitaria a aportar sus mejores ideas y perspectivas, con el propósito de consolidar una universidad que refleje nuestra rica diversidad y potencie nuestros valores compartidos.

De igual forma, consideramos que dar respuesta a las necesidades de la sociedad es un principio irrenunciable para una universidad pública comprometida con su tiempo. Este compromiso exige una integración activa de la universidad con su entorno socioeconómico, asumiendo un papel de liderazgo como agente catalizador de innovación y desarrollo. Para ello, el proceso de elaboración del Plan ha contado con un proceso de escucha que ha involucrado a instituciones públicas y privadas de la región, empresas y colegios profesionales, asegurando que nuestras estrategias respondan de manera efectiva a las necesidades actuales y futuras de la sociedad a la que nos debemos.

**El V Plan Estratégico, basado en un proceso participativo, aprovecha el talento de nuestra comunidad para alcanzar la excelencia, mejorar el servicio a la sociedad y enfrentar los retos del futuro.**



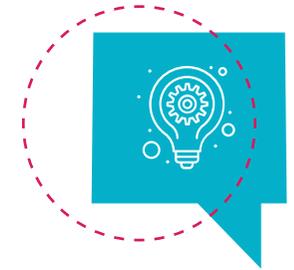
Quiero trasladar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que, directa o indirectamente, han participado en la elaboración del V Plan Estratégico, por su compromiso con esta universidad y dedicación generosa. Vuestra contribución será clave para que la institución avance con paso firme hacia un futuro mejor, responda con eficacia a los retos de la sociedad del conocimiento y se adapte al nuevo panorama económico y social que ha empezado a definir los próximos años.

Teodomiro López Navarrete  
Rector de la Universidad de Málaga

# 2

## DISEÑO Y DESARROLLO:





## DISEÑO Y DESARROLLO:

La elaboración del V Plan Estratégico 2025-2030 de la Universidad de Málaga se llevó a cabo en cuatro fases consecutivas, desarrolladas entre enero y diciembre de 2024. Cada una de estas etapas fue cuidadosamente planificada para garantizar que el documento estratégico tenga un carácter integral, se base en análisis previos, incorpore las opiniones de los diversos grupos de interés y se alinee plenamente con los objetivos estratégicos de la organización.

## Primera fase:

De enero a junio de 2024

- ▶ Diagnóstico detallado mediante la revisión del IV Plan Estratégico 2021-24
- ▶ Análisis DAFO
- ▶ Identificación de áreas estratégicas

## Segunda fase:

De julio a octubre de 2024

- ▶ Comisión de expertos e interacción con colectivos internos (PDI, PTGAS y estudiantado) mediante la plataforma "Ágora"
- ▶ Foros abiertos con instituciones públicas y privadas, empresas y colegios profesionales

## Tercera fase:

Octubre y noviembre de 2024

- ▶ Primer documento formal, sometido a revisión y observaciones

## Cuarta fase:

Diciembre de 2024

- ▶ Redacción del documento final
- ▶ Aprobación por el Consejo de Gobierno y el Claustro Universitario de la UMA

# Fase I:

## Estudios previos

(Enero 2024 – Junio 2024)



Resultados del IV Plan  
Estratégico 21-24



Análisis DAFO



Identificación de las áreas  
estratégicas



### FASE I: ESTUDIOS PREVIOS (ENERO 2024 – JUNIO 2024)

A finales de enero de 2024 se constituyó la Comisión Previa de Ideas para la Elaboración del V Plan Estratégico. Este grupo, liderado por el Equipo de Gobierno de la Universidad de Málaga, desempeñó un papel clave en definir el concepto, la planificación y ejecución de las acciones necesarias para la elaboración del Plan a lo largo de todo el proceso.

Una de sus principales misiones fue trasladar el Programa de Gobierno a un documento que sirviese como punto de partida para la planificación estratégica. Además, asumió la responsabilidad de coordinar la puesta en marcha de un proceso participativo, diseñado para involucrar tanto a la comunidad universitaria como a otros actores relevantes de la sociedad.

Durante este período, se llevaron a cabo estudios previos que se enfocaron principalmente en dos aspectos fundamentales:

1. **Resultados del IV Plan Estratégico 21-24:** Durante esta fase se hizo una revisión y evaluación de los resultados obtenidos en el anterior Plan. Este análisis permitió identificar los logros alcanzados, las metas no cumplidas y los obstáculos encontrados, proporcionando un diagnóstico preciso y fundamentado del statu quo institucional como punto de partida para la construcción de la nueva planificación estratégica.
2. **Identificación de las áreas estratégicas:** Este proceso implicó un estudio detallado del contexto interno y externo de la Universidad, así como de las tendencias emergentes que podrían influir en la ejecución futura del Plan. A partir de este análisis, se establecieron cinco áreas estratégicas: las personas, la docencia, la investigación, la transferencia y la innovación, la gobernanza y los espacios.

# ANÁLISIS DAFO

## Debilidades

1. **Envejecimiento de la plantilla:** Limitaciones derivadas de una estructura de personal envejecida.
2. **Adaptación a la digitalización:** Necesidad de optimizar procesos y adaptarse a un entorno digital cambiante.
3. **Burocratización y menor agilidad que otras entidades del marco privado:** Procesos de investigación y gestión que podrían ser más ágiles.
4. **Debilidades estructurales:** Necesidad de fortalecer al personal docente e investigador y al personal técnico.
5. **Limitaciones económicas:** Dependencia de recursos financieros y limitaciones presupuestarias para mantener y ampliar infraestructuras y proyectos estratégicos.

## Amenazas

1. **Competencia del sector privado:** Incremento de instituciones privadas en el Espacio de Educación Superior.
2. **Contexto económico:** Restricciones económicas que podrían afectar la financiación de proyectos estratégicos y sometimiento a limitaciones presupuestarias.
3. **Entorno cambiante:** Problemas globales y locales que requieren una adaptación continua.
4. **Retos en calidad educativa y en el marco de la investigación:** Mantener la competitividad y responder a las expectativas sociales y productivas.
5. **Crisis globales:** Factores externos, como crisis económicas o climáticas, que pueden impactar en el desarrollo de la institución.

## Fortalezas

1. **Capital humano:** Personal altamente cualificado y comprometido, que constituye un valor diferencial frente a otras instituciones.
2. **Oferta educativa:** Educación superior de excelencia, competitiva y alineada con las necesidades reales. Posibilidad de adaptación del marco de Titulaciones en el contexto andaluz.
3. **Investigación y transferencia:** Liderazgo en I+D+i, capacidad para generar conocimiento y recursos sobre una base de excelencia.
4. **Gobernanza transparente:** Modelo de gestión abierto, participativo y alineado con principios de equidad y sostenibilidad.
5. **Infraestructura y sostenibilidad:** Capacidad para ofrecer campus completos, accesibles y sostenibles con impacto positivo en el entorno educativo y social.

## Oportunidades

1. **Revolución digital:** Aprovechar nuevas tecnologías para modernizar la administración y optimizar procesos.
2. **Marco normativo favorable:** Adaptación a normativas nacionales y autonómicas que impulsan cambios estratégicos. La necesaria redacción de los nuevos Estatutos para adaptarnos a la LOSU y a la LUPA. En el marco de la normativa existe la posibilidad de adaptación del mapa de titulaciones.
3. **Colaboraciones internacionales:** Creación de alianzas con instituciones globales para potenciar la investigación y la docencia.
4. **Demanda de sostenibilidad y desarrollo:** Oportunidad de liderar en políticas sostenibles e integrales dentro del ámbito educativo y en el contexto social aportando a la sociedad nuestras posibilidades de investigación y transferencia.
5. **Fomento de la salud:** Desarrollo de infraestructuras y programas para la salud física y emocional de la comunidad universitaria.

## Fase 2:

Interacción con las comisiones, colectivos y el proceso participativo  
(Julio 2024 – Octubre 2024)



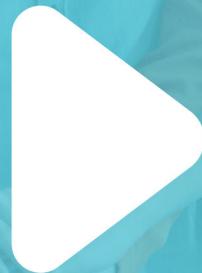
Interacción con comisiones y colectivos



Proceso participativo



Recepción de propuestas y retroalimentación



Elaboración del borrador

## FASE 2: INTERACCIÓN CON LAS COMISIONES, COLECTIVOS Y EL PROCESO PARTICIPATIVO (JULIO 2024 – OCTUBRE 2024)

La segunda fase del proceso, desarrollada entre julio y octubre de 2024, se distinguió por su enfoque participativo, que facilitó la interacción activa entre los grupos de trabajo, la comunidad universitaria y diversos actores externos a la institución. Esta etapa fue clave para garantizar que el Plan no solo reflejara las decisiones y perspectivas del Equipo de Gobierno, sino que también incorporara las mejores visiones e ideas de toda la comunidad universitaria.

1. **Interacción con comisiones y colectivos:** en esta fase, se estableció una colaboración activa con diversos colectivos internos, incluyendo a grupos de expertos, equipos de trabajo especializados en áreas funcionales dentro de la organización, el Consejo de Estudiantes y representantes de los trabajadores. Su participación fue fundamental para aportar información especializada, evaluaciones y sugerencias sobre el conjunto de áreas estratégicas previamente definidas.
2. **Proceso participativo:** de forma paralela, la Universidad de Málaga diseñó sendos procesos abiertos de participación a través de dos iniciativas: la puesta en marcha de la plataforma en línea "Ágora" y la celebración de foros abiertos de participación social. La plataforma centralizó, agilizó y simplificó el proceso de recopilación de aportaciones de la comunidad universitaria, mientras que los foros presenciales facilitaron la participación de actores externos.



# Fase 3:

Elaboración y  
presentación del  
primer documento  
(Octubre 2024 -  
noviembre 2024)



Primer documento formal



Revisión y validación



### FASE 3: ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DEL PRIMER DOCUMENTO (OCTUBRE 2024 – NOVIEMBRE 2024)

Una vez finalizadas las fases de análisis y participación, entre octubre y noviembre de 2024 se llevó a cabo la redacción y presentación del primer borrador formal del V Plan Estratégico.

En esta etapa, se estableció un período para la revisión del documento por parte de los grupos de trabajo, con el fin de perfeccionar su redacción y asegurar que reflejara adecuadamente las aportaciones realizadas.

Este proceso de validación fue fundamental para garantizar tanto la calidad como la legitimidad del Plan.

# Fase 4:

Presentación y  
aprobación del  
documento definitivo  
(Diciembre 2024)



Documento final



Aprobación en Consejo de  
Gobierno y Claustro  
Universitario



#### FASE 4: REDACCIÓN Y APROBACIÓN DEL DOCUMENTO DEFINITIVO (DICIEMBRE 2024)

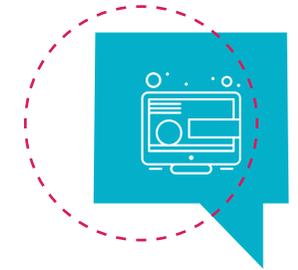
La última fase del proceso, que tiene lugar en diciembre de 2024, marca el cierre del ciclo de planificación estratégica con la redacción, presentación y aprobación del documento definitivo.

1. **Redacción final:** tras incorporar las observaciones recibidas en la fase anterior, se elabora el documento definitivo, que sintetiza los resultados de los estudios previos y las aportaciones de los grupos de interés, integrando en su redacción el conjunto de las propuestas validadas.
2. **Presentación y aprobación:** Finalmente, el documento definitivo se presentó ante el Consejo de Gobierno de la Universidad de Málaga el 19 de diciembre de 2024 para su aprobación, y posteriormente, se presentará al Claustro Universitario, recientemente constituido. Esta aprobación formaliza el V Plan Estratégico 2025-2030, estableciendo las metas y objetivos a seguir durante el próximo período, y marcando el inicio de su implementación.

# 3

## PROCESO PARTICIPATIVO: PLATAFORMA ÁGORA Y FOROS ABIERTOS DE PARTICIPACIÓN SOCIAL





## PROCESO PARTICIPATIVO: PLATAFORMA ÁGORA Y FOROS ABIERTOS DE PARTICIPACIÓN SOCIAL

La Universidad de Málaga entiende que su verdadera fortaleza y personalidad reside en la suma de la visión, el talento y el compromiso de todas las personas que forman parte de su comunidad.

La puesta en marcha de la plataforma Ágora fue un hito clave en el desarrollo del V Plan Estratégico. Esta herramienta en línea permitió centralizar, agilizar y simplificar el proceso de recopilación de aportaciones, asegurando una participación inclusiva y representativa de toda la comunidad universitaria.

A través de Ágora, más de 2.000 personas, pertenecientes a todos los sectores de la comunidad universitaria (estudiantado, PDI y PTGAS), participaron activamente en la elaboración del Plan. Gracias a esta amplia colaboración, se incorporaron más de 100 propuestas concretas, lo que enriqueció significativamente su versión final.

Por otro lado, tras la celebración de foros abiertos de participación social, la Universidad de Málaga tomó en consideración 40 iniciativas presentadas. La combinación de una amplia participación interna y un significativo aporte externo ha sido clave para considerar este plan como el más participativo de la historia de la Universidad de Málaga.



# 4

## RAZÓN DE SER, COMPROMISO Y RENDICIÓN DE CUENTAS





## RAZÓN DE SER, COMPROMISO Y RENDICIÓN DE CUENTAS

### Propósito, ambición, principios

El V Plan Estratégico 2025-2030 de nuestra Universidad es un instrumento de funcionamiento imprescindible para su crecimiento y evolución en los próximos años. Se trata de un documento que refleja una visión compartida por toda la comunidad universitaria, y que tiene como fin alinear sus acciones con las necesidades emergentes de la sociedad. Este Plan se fundamenta en un propósito claro: ordenar las políticas de nuestra universidad para el futuro más próximo, unas políticas basadas en una ambición de mejora y en unos principios sólidos que sitúan a las personas como eje central del proceso, reconociendo su papel esencial en la consecución de los objetivos institucionales.



### Propósito

El propósito es construir una universidad que destaque por su excelencia académica e investigadora pero también, y fundamentalmente, que sea un espacio donde las personas puedan desarrollarse integralmente y que se reconozca, precisamente, como la universidad de las personas.

La universidad busca, bajo estas premisas, ser una plataforma que fomente el crecimiento individual y colectivo, impulsando a sus integrantes a contribuir al bienestar de la sociedad a través de la innovación, la inclusión y el compromiso con los desafíos globales.

Este enfoque en las personas como motor de cambio tiene repercusiones tanto internas como externas. A nivel interno, cada estudiante, PDI y PTGAS y, en definitiva, cualquier colectivo involucrado, tiene la oportunidad de aportar y participar activamente en el desarrollo de una institución más fuerte y conectada. A nivel externo o social, la universidad se propone ser un agente de transformación, formando una ciudadanía comprometida y personas expertas preparadas para enfrentar los retos del futuro. En síntesis, permitir que crezcamos juntos por y para las personas.



### Ambición

La ambición es posicionar a la Universidad de Málaga como un referente tanto a nivel nacional como internacional en todos sus campos de actuación, tanto por su capacidad de adaptación a los cambios, como por su firme compromiso con el desarrollo sostenible, la cohesión social y la innovación. Se aspira a una universidad que sea ejemplo de liderazgo en la educación superior, en la investigación y en la transferencia, destacando por su capacidad de anticipar las necesidades de la sociedad y por su impacto positivo en el entorno.

Este objetivo se basa en el reconocimiento de que la educación es una herramienta poderosa para el cambio social. La Universidad de Málaga busca formar profesionales con una mentalidad global, capaces de innovar, de liderar proyectos con impacto social y de adaptarse a las transformaciones del mercado laboral. Además, al promover una cultura colaborativa, nuestra institución se debe conformar como un centro de intercambio de conocimientos y experiencias, donde la diversidad y la creatividad seon motores de crecimiento.

En este sentido, la universidad debe liderar las iniciativas investigadoras de su entorno y responder eficazmente a las necesidades diarias de la sociedad.

## Principios

El Plan Estratégico 2025-2030 se fundamenta en una serie de principios que guían todas las acciones y decisiones de la Universidad. Estos principios, alineados con los valores esenciales de la institución, son los cimientos para garantizar su éxito:

- > **Inclusión y diversidad:** la Universidad de Málaga se compromete a ser un espacio donde cada persona, sin importar su origen, género o condición, tenga las mismas oportunidades de crecimiento y desarrollo. Este principio asegura que las políticas y acciones estratégicas reflejen la realidad diversa de la comunidad universitaria y que se fomente un entorno de respeto y equidad.
- > **Innovación y adaptabilidad:** se promueve una cultura de la innovación, incentivando a los miembros de la comunidad universitaria a ser creativos y a proponer soluciones que permitan a la institución mantenerse a la vanguardia del conocimiento. Al mismo tiempo, la Universidad de Málaga se prepara para ser flexible y capaz de adaptarse a los rápidos cambios del mundo contemporáneo.
- > **Responsabilidad social:** la Universidad se compromete a tener un impacto positivo, no solo dentro de su comunidad, sino también en la sociedad en general. La investigación y las actividades académicas están orientadas a resolver problemas globales, desde la sostenibilidad ambiental hasta la equidad social, promoviendo así una contribución activa al bienestar común.

> **Colaboración y trabajo en equipo:** la Universidad fomenta un entorno donde el trabajo en equipo es valorado y donde cada integrante de la comunidad puede contribuir desde su área de experiencia, asegurando que las decisiones se tomen de manera inclusiva y consensuada.

> **Excelencia y calidad:** la excelencia es un objetivo transversal en todas las actividades de la universidad y se persigue garantizar la calidad en la enseñanza, la investigación y los servicios, promoviendo un desarrollo continuo que nos permita seguir siendo competitivos y relevantes a nivel global.

> **Transparencia y rendición de cuentas:** la Universidad se compromete a actuar con total transparencia, asegurando que toda la información relevante, en particular la relacionada con la gestión económica, así como la que concierne a derechos, deberes y oportunidades de las personas, sea fácilmente accesible tanto para la comunidad universitaria como para cualquier ciudadano o ciudadana.



Queremos fortalecer el potencial de nuestra comunidad universitaria, generar un impacto transformador en la sociedad y consolidar a la UMA como una institución comprometida con la formación de personas con valores y preparadas para el futuro.

### Beneficios para la comunidad universitaria y la sociedad

El V Plan Estratégico 2025-2030 de la Universidad de Málaga está diseñado tanto para mejorar la institución desde una perspectiva interna, como para generar un impacto positivo en la sociedad en la que se enmarca.

Para la comunidad universitaria, significa dar respuesta a sus necesidades pero, además, la posibilidad única de ser parte protagonista en una institución en constante crecimiento, que valora y potencia el talento de sus integrantes. La implicación en el proceso estratégico ofrece a estudiantado, personal docente y personal técnico y administrativo la oportunidad de contribuir de manera activa a la mejora de la universidad y, en consecuencia, a la mejora de sus propias oportunidades de desarrollo personal y profesional.

Para la sociedad, representa, de una parte, un compromiso de la Universidad de Málaga con la formación de personas expertas capacitadas y una ciudadanía responsable lista para abordar los desafíos del futuro. A través de una educación innovadora, inclusiva y comprometida con los problemas globales, la Universidad se posiciona como un agente de cambio que no solo forma personas, sino que también contribuye a la transformación social. De otra parte, la investigación y la transferencia permiten responder a los retos que deben superarse en un contexto de globalización, sucesión de crisis económicas, envejecimiento, diversidad, cambio tecnológico y digitalización.

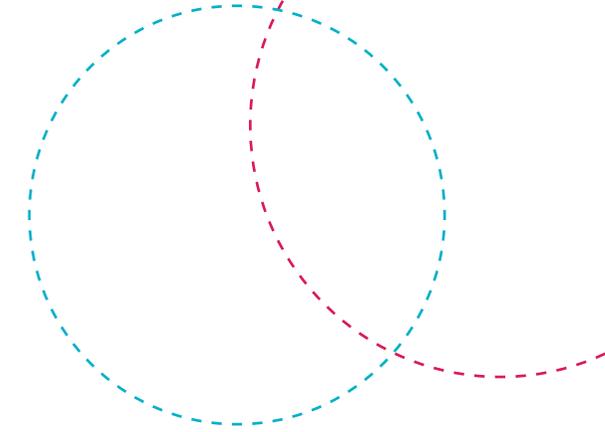
En resumen, se establece el objetivo de fortalecer a la Universidad de Málaga como un referente en educación e investigación y transferencia, mientras fomenta el desarrollo integral de las personas que forman parte de su comunidad. Su enfoque en la innovación, la inclusión y la responsabilidad social asegura que la Universidad esté preparada para enfrentar los desafíos del futuro y seguir contribuyendo al progreso de la sociedad.

# ÁREA ESTRATÉGICA 1: LAS PERSONAS



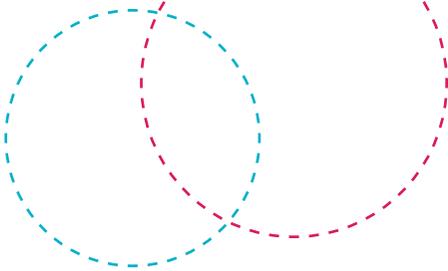


## ÁREA ESTRATÉGICA 1: LAS PERSONAS



Nuestra principal fortaleza es el capital humano. En este sentido, para consolidarnos como una universidad de referencia, debemos ser capaces de seleccionar, atraer, retener y potenciar el talento de personas comprometidas, tanto con su propio crecimiento personal, como con el avance y fortalecimiento de la institución. Nos enfrentamos, no obstante, a diferentes amenazas y debilidades, entre otras: un contexto de envejecimiento de la plantilla; una realidad caracterizada por un mundo digitalizado y con problemas cambiantes; un panorama en el que el Espacio de Educación Superior está siendo objeto de llegada de nuevas instituciones desde el ámbito privado; y una situación económica determinante.

Para lograrlo, es fundamental construir un entorno inclusivo e igualitario que fomente la participación de toda la comunidad universitaria, asegurando la puesta en marcha de nuevas necesidades formativas, el reconocimiento de méritos, el respaldo y el estímulo necesarios para que cada persona desarrolle su máximo potencial y contribuya de manera efectiva al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales. Nadie, ninguna otra institución de nuestro entorno, puede ofrecer a sus eventuales beneficiarios un personal de mayor calidad, y por ello debemos seguir velando.



A1

## ÁREA ESTRATÉGICA 1: LAS PERSONAS

O1

▶ Objetivo 1 | Asegurar el crecimiento ordenado y sostenible de las plantillas de la Universidad

O2

▶ Objetivo 2 | Mejorar las condiciones laborales de las personas de la Universidad

O3

▶ Objetivo 3 | Mejorar la salud mental de las personas de la Universidad

O4

▶ Objetivo 4 | Promover la igualdad de género, diversidad e inclusión en la comunidad universitaria

O5

▶ Objetivo 5 | Garantizar el derecho de acceso a los estudios universitarios y la permanencia en ellos en igualdad de oportunidades y condiciones

O6

▶ Objetivo 6 | Reafirmar nuestro compromiso con el Desarrollo Sostenible

O7

▶ Objetivo 7 | Impulsar iniciativas en el ámbito de la Cooperación Internacional al Desarrollo

O8

▶ Objetivo 8 | Realizar una correcta inspección del cumplimiento de las obligaciones del personal docente e investigador

## ÁREA ESTRATÉGICA 1: LAS PERSONAS

Objetivo	Línea	Acción/es	Competencia	Indicador/es
<b>Objetivo 1:</b> Asegurar el crecimiento ordenado y sostenible de las plantillas de la Universidad	Creación y mejora de la relación de puestos de trabajo.	Confección de planificación plurianual conforme a las necesidades de jubilación y promociones de acuerdo con las necesidades estratégicas de la institución.	VR OAP VR RE DRMP	Aprobación de la actualización de la RPT (sí/no).
	Correcta ordenación de la oferta de empleo público.	Confección de un sistema de promoción entre las categorías de personal laboral de PDI y PTGAS.	VR OAP DRMP	Aprobación del nuevo sistema de promoción (sí/no).
		Confección de un sistema de promoción entre las categorías de personal funcional.	VR OAP DRMP	Nº de promociones realizadas (año natural).
		Impulsar la carrera profesional, potenciando la formación específica y la adquisición de nuevas competencias profesionales.		Nº de Evaluaciones del Desempeño realizadas. Nº de horas de formación específica.
	Fomentar la atracción y retención del talento nacional e internacional.	Fomentar la movilidad nacional del profesorado de la Universidad.	VR IDC VR OAP VR DP	Personal (entrante y saliente) que ejerce movilidad nacional en un año natural.
		Incrementar la visibilidad internacional y atraer talento extranjero mediante la implementación de la estrategia de captación y retención de personas investigadoras alineada con HRS4R, y promoviendo la movilidad académica y los eventos que permitan colaboraciones entre creadores y creadoras internacionales y de la UMA.	VR IDC VR OAP	Nº de personal investigador extranjero.
		Impulsar la participación en programas internacionales de investigación, transferencia e innovación del estudiantado, PDI y PTGAS, mejorando el soporte administrativo.	VR DP VR C VR I VR EEE	Nº PDI, PTGAS y Alumnado que participa en los programas internacionales.
		Creer en la participación estudiantil en prácticas curriculares y extracurriculares en empresas de ámbito nacional.		

**Objetivo 2:**  
Mejorar las condiciones laborales de las personas de la Universidad

Favorecer la conciliación de la vida personal, laboral y familiar.	Potenciar el teletrabajo del PTGAS allí donde sea posible e implementar y monitorizar medidas de flexibilidad horaria, teletrabajo y permisos parentales, incluyendo una revisión anual de su efectividad.	VR RE DRMP	Porcentaje de personas beneficiarias de las medidas para favorecer la conciliación Grado de satisfacción obtenido de las encuestas de clima laboral.
	Mejorar la práctica deportiva de la comunidad universitaria y facilitar la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas de la Universidad de Málaga a través de las actividades deportivas infantiles y juveniles, potenciando los campus deportivos en semana blanca, julio y septiembre.	VR PERIBU VR RE VR OAP DRMP	Nº de usuarios/as totales inscritos en actividades deportivas.  Grado de satisfacción de la persona usuaria en el Campus y Minicampus.
	Desplegar un plan piloto para el desempeño de la jornada laboral de cuatro días.	VR PERIBU VR RE VR OAP DRMP	Informe de evaluación del plan piloto para la implantación de la jornada laboral de cuatro días (sí/no).
	Implantación de medidas específicas de conciliación destinadas a estudiantes en situaciones excepcionales.	VR EEE	Porcentaje de estudiantado con reconocimiento a tiempo parcial.
Mejorar los mecanismos de acompañamiento de los miembros de la comunidad universitaria para facilitar su conocimiento de la institución y promover su integración efectiva.	Implementar programas de mentoría para el PDI de nuevo ingreso que faciliten su rápida integración, fomenten el sentido de pertenencia y aceleren el desarrollo de sus competencias.	VR OAP	Nº de mentorías realizadas.
	Aprovechar la experiencia del profesorado emérito para crear un programa de mentoría que potencie el desarrollo profesional del PDI de nuevo ingreso y facilite su adaptación a la institución.		Grado de satisfacción de los mentores y mentorizados.
	Diseñar planes específicos de atención al estudiantado y acompañamiento durante su etapa universitaria, incluyendo actividades culturales en los diferentes campus.	VR EEE VR C VR DP	Grado de satisfacción del estudiantado.

	Reforzar la oficina de atención al estudiantado y los mecanismos de resolución de conflictos.	VR EEE VR I VR C	Nº de actuaciones llevadas a cabo para la resolución de conflictos.
	Potenciar el protocolo de acogida a PDI y estudiantado internacional, facilitando que el aterrizaje e incorporación a nuestra universidad sea rápido, eficiente y amable, integrándolos también en las actividades culturales UMA.		Nº de estudiantes de movilidad (in/out)*.
	Fortalecer las relaciones con las asociaciones de estudiantes activas en el ámbito de la movilidad y cultural.		Nº de profesorado de movilidad.
	Fortalecer las relaciones con embajadas y consulados, así como la cooperación con los organismos relacionados con la internacionalización para la seguridad y prevención de riesgos y para apoyo a la gestión de la movilidad internacional. También con instituciones internacionales de intercambio, tales como residencias artísticas y similares.		Nº de actividades relacionadas con las asociaciones de estudiantes participantes Nº de estudiantes que participan en el programa Buddy. Nº actividades relacionadas con embajadas, consulados, organismos de seguridad y prevención, instituciones de intercambio así como oficinas de extranjería.
	Crear un grupo de trabajo con la Oficina de Extranjería de Málaga para mejorar la difusión de información y la gestión de la movilidad internacional de estudiantado y personal investigador procedente de fuera del entorno europeo.		Crear Guía de bienvenida de PDI/PTGAS/estudiantado(si/no)
	Crear un PUNTO VIOLETA como medida de prevención de violencia de género en la práctica deportiva.		Crear Guía de bienvenida de PDI/PTGAS/estudiantado(si/no)
			VR PERIBU VR IPS
<b>Optimización de las políticas de selección y gestión de las distintas figuras de personal docente e investigador.</b>	Mejora en el proceso de negociación de plazas PDI y PTGAS.	VR OAP VR RE DRMP	Nº de Mesas de Negociación llevadas a cabo anualmente.
	Medidas de optimización de los procesos de selección del PDI y PTGAS.	VR OAP VR RE DRMP	Tasa de resolución de procesos de selección.
	Definir la política de la UMA en torno a la figura de profesorado sustituto.	V VR OAP VR RE	Existencia de la Política de la UMA para la figura de PSU (sí/no).

<p><b>Objetivo 3:</b> Mejorar la salud mental de las personas de la Universidad</p>	<p><b>Fomento del bienestar personal a través de la actividad física y los estilos de vida activos.</b></p>	<p>Aumentar la participación de las personas con discapacidad en el deporte como herramienta fundamental de disfrute, en la vida plena y en la inclusión social, tanto en modalidades organizadas o de competición, incluyendo asimismo talleres (de movimiento y danza, etc.) y actividades culturales, procurando su desarrollo en espacios comunitarios con condiciones de accesibilidad universal.</p>	<p>VR PERIBU VR C VR EEE</p>	<p>Número de personas usuarias de las diferentes actividades.</p>
	<p><b>Fomentar el bienestar psicológico y emocional en la comunidad universitaria.</b></p>	<p>Desarrollar un Programa de Bienestar Integral, con apoyo psicológico, talleres de gestión emocional y de comunicación pública, y atención personalizada, en coordinación con el Vicerrectorado de Proyectos Estratégicos y Estudiantes y el Vicerrectorado de Cultura.</p>	<p>VR I VR EEE VR PERIBU VR C</p>	<p>Nº de personas usuarias del Programa de Bienestar Integral ( PDI, PTGAS y estudiantado).</p>
		<p>Fomentar la interacción entre el estudiantado de distintos centros y campus, promover la creación de espacios y actividades culturales, artísticas, activar la participación estudiantil.</p>	<p>VR EEE</p>	<p>Nº de actuaciones organizadas para el fomento de la interacción entre el estudiantado.</p>
		<p>Impulsar el pensamiento crítico, creatividad, labor social y solidaria, innovación, participación de influencers.</p>		
		<p>Extender la práctica de actividades físico-deportivas y de ocio, así como hábitos de vida saludables, orientando la actividad deportiva hacia el exterior.</p>	<p>VR PERIBU</p>	<p>Nº de actividades realizadas.</p>
		<p>Implantar un sistema de reconocimiento mediante convocatorias de premios a la excelencia en gestión y trayectoria profesional.</p>	<p>VR PERIBU</p>	<p>Nº de premios otorgados.</p>
		<p>Acometer planes de consolidación y/o estabilización que permitan reducir la temporalidad y consolidar las plantillas.</p>	<p>VR PERIBU</p>	<p>Porcentaje de temporalidad del personal de la UMA.</p>

**Objetivo 4:**  
Promover la igualdad de género, diversidad e inclusión en la comunidad universitaria

<p>Crear un Plan Integral de Igualdad y Diversidad que aborde la igualdad de género y la diversidad, así como acciones formativas y de sensibilización.</p>	<p>Crear una comisión de Diversidad e Igualdad que supervise la implementación de políticas inclusivas para colectivos minoritarios, incluyendo personas LGTBQI+, incluyendo eventos culturales protagonizados por colectivos minoritarios.</p>		<p>Número de actuaciones llevadas a cabo.</p>
<p>Promover e impulsar el voluntariado y la Educación para la Ciudadanía Global (ECG), como herramientas de inclusión y transformación social.</p>	<p>Crear programas de voluntariado centrados en la igualdad de oportunidades y la justicia social, involucrando tanto a estudiantado, a personal de la UMA y alumnado del Aula de Mayores+55; organizar actividades de concienciación y sensibilización en materia de ECG.</p>		<p>Número de participantes en los programas de voluntariado; número de participantes en actividades.</p>
<p>Fomentar la cooperación con instituciones para promover la igualdad y la inclusión y el envejecimiento activo.</p>	<p>Establecer convenios de cooperación con ONG, instituciones públicas y privadas que promuevan la igualdad de oportunidades, el compromiso social universitario y el envejecimiento activo, fortaleciendo vínculos de la universidad y el entorno social.</p>		<p>Número de convenios firmados; impacto de las actividades cooperativas (impacto social de las colaboraciones realizadas).</p>
<p>Fomentar el programa Sénior para estimular el envejecimiento activo en el personal de la UMA y mantener el vínculo y favorecer la participación del personal jubilado de la UMA.</p>	<p>Organizar actividades de formación y sensibilización en el ámbito del envejecimiento activo; Garantizar el acceso del personal jubilado al Centro de Actividades Deportivas, Bibliotecas universitarias, y otros centros de interés; garantizar su acceso a la información y a los servicios mediante canales rápidos y eficaces (mail, TUIS).</p>	<p>VR IPS VR C VR I VR EEE</p>	<p>Número de actividades y participantes en actividades en el ámbito del envejecimiento activo.</p>
<p>Fortalecer el programa Aula de Mayores+55 ofreciendo un programa completo y variado, y fomentando un mayor número de actividades formativas, culturales y recreativas, tanto en el ámbito local, como internacional (Erasmus+), así como la cultura intergeneracional.</p>	<p>Establecer un programa de calidad completo, variado y dinámico, adaptado a las necesidades del alumnado y al potencial y vocación del personal docente participante; Poner en marcha el programa de movilidad Erasmus+ para alumnado y profesorado del Aula de Mayores+55.</p>		<p>Número de personas en la lista de distribución de UMA Sénior; resultados de encuestas generales de satisfacción para alumnado y profesorado (programa Aula de Mayores+55, programa Erasmus+); número de profesorado participante en el programa de movilidad ERASMUS+; número de estudiantado participante en el programa de movilidad ERASMUS+; número de personas matriculadas en el Aula de Mayores +55; número de personas usuarias de la tarjeta universitaria sénior (TUIS); número de personas jubiladas usuarias del Centro de Actividades Deportivas; número de actividades adicionales organizadas.</p>

	<p>Incorporar la perspectiva interseccional analizando cómo afecta la concurrencia de distintas situaciones y motivos de discriminación a las personas con discapacidad en función de su edad, su condición de personas LGTBI, su condición de migrantes y refugiadas, su pertenencia a otros grupos poblacionales o étnicos, entre otras en las políticas, movimientos sociales de reivindicación de derechos, así como en todos los procedimientos y recursos de apoyo y respuesta, de modo que se corrija su especial desventaja.</p>	<p>Introducir medidas formativas para identificar, visibilizar, prevenir y ofrecer protección de la discriminación y en especial a la discriminación interseccional y violencia contra las mujeres y niñas con discapacidad, que contribuyan a visibilizarlas en su condición de mujeres, que garanticen su igualdad, participación e inclusión social.</p>	<p>Nº de acciones formativas llevadas a cabo.</p>
	<p>Avanzar en asegurar el acceso a la información de las personas con discapacidad en todos los medios públicos de comunicación, como en los sitios web y aplicaciones para dispositivos móviles, así como en Actos institucionales, Congresos, Jornadas, etc.</p>	<p>Crear una página web accesible, facilitando la accesibilidad de toda la información ofrecida por la Universidad por medios digitales, y, fomentar el uso de lengua de signos, braille, formatos de lectura fácil, subtitulado, mensajería escrita instantánea, así como cualquier otro medio, modo o formato de comunicación accesible.</p>	<p>Nº de participantes en las diferentes acciones formativas.</p>
	<p>Promoveremos y facilitaremos la movilidad del estudiantado, del PDI y del PTGAS en un marco de igualdad de oportunidades y no discriminación. Para ello ofreceremos becas y ayudas al estudio y a la formación a lo largo de la vida universitaria, que podrán estar dirigidas a zonas geográficas específicas. Apoyaremos las ayudas destinadas a reforzar la movilidad del personal con discapacidad y estudiantes con menos oportunidades.</p>	<p>Elaboración y difusión de la Estrategia de inclusión y diversidad Erasmus+ UMA.</p>	<p>Porcentaje de satisfacción de los participantes.</p>
			<p>Porcentaje del Nº de ayudas solicitadas y concedidas para la Estrategia de inclusión y diversidad Erasmus+ UMA</p>

<p><b>Objetivo 5:</b> Garantizar el derecho de acceso a los estudios universitarios y la permanencia en ellos en igualdad de oportunidades y condiciones</p>	<p>Fortalecer el sistema de becas y ayudas al estudio de la Universidad de Málaga.</p>	<p>Promover el acceso y financiación a ayudas de emergencia para estudiantado con dificultades realmente excepcionales y sobrevenidas.</p>	VR EEE	Nº de ayudas de emergencia concedidas y cuantía.
		<p>Reforzar la oficina de atención al alumnado y los mecanismos de resolución de conflictos. Promover acuerdos de la Universidad con la EMT para la reducción del coste de la tarjeta de transporte mensual.</p>	VR EEE	Nº de estudiantes beneficiados de la reducción del coste de la tarjeta de transporte.
		<p>Promover actuaciones que alivien el desembolso económico del estudiantado en determinadas titulaciones de la UMA para adquisición del material docente.</p>	VR EEE	Nº de ayudas concedidas y cuantía.
		<p>Promover ayudas destinadas a facilitar el alojamiento del estudiantado con situaciones económicas desfavorables.</p>	VR EEE	Nº de ayudas concedidas y cuantía.
		<p>Estudiar un programa de becas destinado a cubrir los gastos de transporte del estudiantado durante la realización de sus prácticas curriculares.</p>	VR EEE	Nº de ayudas concedidas y cuantía.
		<p>Añadir nuevas funcionalidades a la aplicación informática para el trámite y la resolución del Programa de Becas Propias con el fin de agilizar la resolución de las mismas.</p>	VR EEE	Nº de funcionalidades relacionadas con los trámites de becas incluidas en la aplicación.
<p><b>Objetivo 6:</b> Reafirmar nuestro compromiso con el Desarrollo Sostenible</p>	<p>Desarrollar iniciativas encaminadas al efectivo cumplimiento de los objetivos de Desarrollo Sostenible y de la Agenda 2030.</p>	<p>Potenciar nuestras relaciones con ONG, la educación para el desarrollo y la sostenibilidad, fomentando asimismo el comercio justo.</p>	VR I	Nº de actividades organizadas para fomentar la educación para el desarrollo y el comercio justo
		<p>Fortalecer la atención en la diversidad cultural, étnica y discapacidad.</p>		Nº de actividades organizadas sobre diversidad cultural, étnica y discapacidad.
		<p>Diseñar el Plan Internacionalización en casa (2024-2030).</p>		Existencia del Plan de Internacionalización (sí/no).

<p><b>Objetivo 7:</b> Impulsar iniciativas en el ámbito de la Cooperación Internacional al Desarrollo</p>	<p>Desarrollar eficazmente las acciones correspondientes a la cooperación internacional al desarrollo.</p>	<p>Incentivar la participación del profesorado en los proyectos de cooperación internacional.</p>	<p>VR I</p>	<p>Nº de profesorado integrado en proyectos de cooperación internacional.</p>
		<p>Flexibilizar la adaptación del número de estudiantado que participa en proyectos de cooperación internacional de forma que se adapte a las necesidades.</p>		<p>Nº de estudiantado que participan en proyectos de cooperación internacional.</p>
		<p>Impulsar con fondos propios y con la búsqueda de financiación externa, el programa de voluntariado internacional en el marco de los proyectos de cooperación universitaria para el desarrollo, seña de identidad de la UMA a nivel nacional.</p>		<p>Financiación externa recibida para cooperación y voluntariado internacional</p>
		<p>Incrementar el compromiso de la UMA con la Cooperación Internacional al Desarrollo, alineándolas con las directrices fijadas por CRUE y otros agentes como la Junta de Andalucía, ayuntamientos, Diputación, ONGs, etc.</p>		<p>Nº de actuaciones en cooperación internacional.</p>
		<p>Continuar sosteniendo la formación para la cooperación y las actividades de sensibilización e investigación para las actividades de cooperación. En este sentido, pondremos en marcha la formación práctica basada en el binomio aprendizaje-servicio a la cooperación, especialmente en ciertos títulos académicos.</p>		<p>Nº de cursos/ actividades / formación para la cooperación, sensibilización e investigación para actividades de cooperación Nº de estudiantado formado.</p>
<p><b>Objetivo 8:</b> Realizar una correcta inspección del cumplimiento de las obligaciones del personal docente e investigador</p>	<p>Verificar el cumplimiento de las obligaciones docentes.</p>	<p>Verificar la presencialidad del PDI en sus puestos de trabajo utilizando criterios cuantitativos y cualitativos. Dichas verificaciones se podrán realizar sin aviso previo.</p>	<p>DRCSI</p>	<p>Número de inspecciones realizadas y rango de cumplimiento de las obligaciones inspeccionadas.</p>
		<p>Verificar el cumplimiento de la publicación de notas y firma de actas de calificación por parte del profesorado responsable y supervisión de modificaciones extemporáneas de calificaciones.</p>		<p>Nº de incidencias en relación a la firma de actas.</p>
		<p>Verificar que la actividad tutorial se lleva a efecto en la forma prevista en PROA, ya sea de tipo presencial o virtual.</p>		<p>Nº de apercebimientos realizados.  Nº de incidencias en relación al cumplimiento de la actividad tutorial.</p>

# ÁREA ESTRATÉGICA 2: LA DOCENCIA





## ÁREA ESTRATÉGICA 2: LA DOCENCIA

La misión más trascendente de la Universidad es la formación de una sociedad que aspira a seguir creciendo y desarrollándose. Nuestra ambición es, por tanto, seguir siendo una universidad generalista y pública que permita el acceso a la formación superior a todos los ciudadanos, pero manteniendo y ampliando la oferta de una docencia de excelencia, competitiva y alineada con las necesidades reales, sin perder de vista las amenazas y debilidades ya señaladas. Este compromiso implica actualizar y saber visibilizar nuestra oferta educativa, atender las posibles debilidades estructurales tanto del PTGAS como del personal docente e investigador, así como optimizar nuestros sistemas de calidad. Además, queremos integrar la igualdad desde un punto de vista transversal en los procesos formativos y aprovechar nuestro capital intelectual para generar conocimiento cultural y favorecer la interdisciplinariedad.

Para ello, actualizaremos la gestión de los programas de posgrado y las enseñanzas propias, garantizando que nuestra docencia esté alineada con las demandas sociales y las necesidades del sector productivo con las oportunas actualizaciones del plan de titulaciones. Es preciso, bajo estos parámetros, implementar planes para avanzar en la promoción de la igualdad, optimizar los sistemas de calidad y estrechar los vínculos entre la universidad y su entorno.

# A2

## ÁREA ESTRATÉGICA 2: LA DOCENCIA

O1

▶ Objetivo 1 | Impulsar una oferta formativa más competitiva y adaptada a las necesidades socioeconómicas actuales

O2

▶ Objetivo 2 | Definición de un nuevo marco integral sobre necesidades estructurales del personal docente e investigador

O3

▶ Objetivo 3 | Mejorar la calidad docente y el sistema de garantía de la calidad

O4

▶ Objetivo 4 | Mejorar la gestión y promoción de la oferta de posgrado y enseñanzas propias

O5

▶ Objetivo 5 | Vincular la docencia a los sectores productivos e institucionales

O6

▶ Objetivo 6 | Rediseñar e integrar plenamente la igualdad como eje prioritario en la planificación de la docencia

O7

▶ Objetivo 7 | Apostar por el capital intelectual de nuestra universidad para la producción de desconocimiento cultural

## ÁREA ESTRATÉGICA 2: LA DOCENCIA

Objetivo	Línea	Acción/es	Competencia	Indicador/es
<b>Objetivo 1:</b> Impulsar una oferta formativa más competitiva y adaptada a las necesidades socioeconómicas actuales	Revisar y actualizar la oferta formativa de grado, posgrado y enseñanzas propias.	Definir procedimiento de análisis y valoración de la oferta actual y de los nuevos títulos a incluir en la revisión bianual de la propuesta de programación universitaria.	VR OAP VR DP	Informe anual resultados titulaciones (sí/no).
		Flexibilizar la formación mediante el diseño de programas de enseñanzas de grado con itinerario académico abierto.	VR OAP	Porcentaje de grados con itinerario académico abierto.
		Fomentar la especialización del estudiantado de Grado (menciones) y Máster (especialidades) para mejorar su inserción laboral.	VR OAP VR DP	Porcentaje de grados con menciones. Porcentaje de másteres con especialidades.
		Promover la empleabilidad del alumnado, mediante formación de posgrado especializada complementaria a la formación de grado.	VR DP	Informe anual sobre empleabilidad. Tasa de empleabilidad. Informe ARGOS.
		Facilitar la diversificación curricular mediante la implantación de dobles titulaciones que respondan a demandas sociales y profesionales.	VR OAP VDP	Nº de dobles titulaciones. Informe anual de rendimiento/viabilidad de las dobles titulaciones (sí/no).
		Ajustar la oferta de programas de doctorado a las prioridades de investigación y las demandas profesionales y sociales.	VR DP	Nº de programas doctorado Informe anual de rendimiento/viabilidad de los programas de doctorado.
		Promover una variada oferta de enseñanzas propias que permita responder de manera ágil y rápida a las necesidades formativas del mercado laboral.	VR DP VR I	Nº de títulos propios.
		Aprovechar la lengua española como activo para fomentar la virtualización de itinerarios formativos de posgrado y enseñanzas propias dirigidos a estudiantes de países de habla hispana.	VR DP VR I	Nº de actividades de difusión de la oferta de posgrado y enseñanzas propias en los países con lengua española.
		Promover la oferta de cursos y títulos propios a medida (study abroad) que resulten atractivos para la captación de estudiantado internacional.	VR DP VR I	Nº de study abroad impartidos. Nº de estudiantado egresado en study abroad. Nº de estudiantes internacionales matriculados en el Centro Internacional de Español (CIE). Nº de estudiantes nacionales e internacionales que participan en cursos Blended Intensive Programs.

	Impulsar la formación a lo largo de la vida (upskilling y reskilling) mediante una amplia oferta de microcredenciales universitarias.	VR DP	Nº de estudiantado internacional matriculado. Nº de estudiantado matriculado en la oferta de microcredenciales. Informe anual sobre rendimiento/viabilidad microcredenciales.
	Fomentar la implantación de módulos y actividades de emprendimiento en las actualizaciones de los planes de estudio de las distintas titulaciones de grado, máster y doctorado impartidas en la UMA.	VR OAP VR DP VR EEE	Nº de actividades de emprendimiento incluidas en los títulos.
<b>Impulsar programas transversales de capacitación en tecnologías y en capacidades interpersonales, sociales y emocionales con el fin de potenciar la empleabilidad.</b>	Ajustar la oferta de cursos y talleres transversales a las necesidades del entorno socio-económico, fomentando, en coordinación con los centros, la realización de seminarios profesionales que compartan sus experiencias con el estudiantado.	VR EEE VR DP	Horas de formación ligadas a la empleabilidad. Nivel de satisfacción del estudiantado en acciones de formación para la empleabilidad.
<b>Impulsar la internacionalización de los estudios de grado, posgrado y enseñanzas propias.</b>	Potenciar la participación e integración de la UMA en el consorcio UNINOVIS -Data for L.I.F.E - incluida dentro de la iniciativa Universidades Europeas.	VR OAP VR DP VR I VR TRED	Nº de actividades realizadas dentro del consorcio UNINOVIS
	Fomentar y facilitar la creación de alianzas interuniversitarias y la participación en proyectos internacionales, supranacionales y eurorregionales con otras universidades y organismos de investigación extranjeros de prestigio.		Nº de alianzas y redes firmadas
	Definir una estrategia prioritaria con Latinoamérica de cara a intensificar nuestra capacidad docente, investigadora y de transferencia en países de habla hispana.		Nº de alianzas interuniversitarias, redes y convenios realizadas con Latinoamérica. Nº de movildades de formación lingüística realizadas por PTGAS y PDI.
	Identificar otras áreas geográficas estratégicas en el Espacio Iberoamericano de Educación Superior y del Conocimiento, en la Eurorregión Pirineos-Mediterráneo, América del Norte, Asia o África y participar o crear redes internacionales.		Nº de acuerdos llevados con otras áreas geográficas.
	Fomentar el conocimiento y uso de lenguas extranjeras en la universidad, reforzando la formación y acreditación de idiomas en la comunidad universitaria.		Porcentaje de PDI y PTGAS acreditado en nivel de idioma extranjero avanzado (C1 -C2). Créditos Impartidos en Otro Idioma. N.º de cursos ofertados en la UMA para formación lingüística dirigidos a PDI/PTGAS.

	<p>Mejorar las competencias lingüísticas del personal relacionado con la internacionalización para que se puedan tramitar documentos en lengua inglesa sin necesidad de traducción jurada.</p>	<p>VI SG</p>	<p>N.º PTGAS con acreditación de idiomas</p>
<p>Promover la cualificación lingüística en otros idiomas del PTGAS para hacer más fácil la gestión y la atención a estudiantes y PDI procedentes de países no hispanohablantes.</p>	<p>VR OAP VR DP</p>	<p>N.º de puestos con necesidad de conocimiento de idiomas.  N.º de PDI con acreditación de idiomas.</p>	
<p>Potenciar la formación internacional del estudiantado de grado, máster y doctorado a través de programas de movilidad.</p>	<p>VR OAP VR DP VI VR TRED</p>	<p>Número de estudiantado de grado que ha realizado movilidad. Número de estudiantado de máster que ha realizado movilidad. Número de estudiantado de doctorado que ha realizado movilidad.</p>	
<p>Potenciar la formación en inglés del alumnado, promoviendo cursos en horarios flexibles, su reconocimiento como créditos de formación adicional y la posibilidad de incluir asignaturas optativas de inglés especializado en los estudios de grado y máster.</p>		<p>N.º de horas de formación ofertadas al estudiantado.</p>	
<p>Impulsar la movilidad del PDI y el PTGAS para el perfeccionamiento lingüístico.</p>		<p>N.º PDI que realizan movilidad.</p>	
<p>Potenciar las opciones de multilingüismo en la información de la web de la UMA.</p>		<p>N.º PTGAS que realizan movilidad.</p>	
<p>Realizar sesiones informativas y formativas orientadas a avanzar en la internacionalización del personal y estudiantado de la UMA. En particular, fomentar la participación en los programas KA1 y KA2, así como en los Blended Intensive Programs (BIPS) y en el UMA International Hub.</p>		<p>N.º de acciones llevadas a cabo para potenciar el multilingüismo en las diferentes web de la UMA.  N.º de participantes en los programas KA131 y KA171 N.º de participantes en los programas KA2 N.º de sesiones informativas orientadas a la internacionalización. N.º de BIPS N.º de participantes (PDI/PTGAS/estudiantado) en BIPS N.º de actividades del HUB N.º de participantes (PDI/PTGAS/estudiantado) en actividades del HUB</p>	
<p>Fomentar la ampliación de titulaciones conjuntas de carácter internacional y reforzar la cotutela internacional de doctorados, estableciendo mecanismos de coordinación más eficaces.</p>		<p>N.º de titulaciones conjuntas de carácter internacional.</p>	
		<p>N.º de convenios de cotutela firmados.</p>	

		<p>Consolidar los convenios internacionales existentes y establecer otros nuevos con instituciones de prestigio para mejorar la calidad de la internacionalización de la UMA y garantizar la movilidad de todos los colectivos.</p>		<p>Nº de convenios (nuevos + renovaciones) internacionales firmados.</p>
		<p>Incentivar la participación de toda la comunidad universitaria en nuestras redes, como Grupo Coimbra, CINDA, AUIP y otras, creando un campus internacional con nuestras universidades socias.</p>		<p>º de actividades de difusión realizadas con las redes.</p>

**Objetivo 2:**  
Mejorar la gestión y promoción de la oferta de posgrado y enseñanzas propias

Promover la creación e impulsa la acción de la Escuela Internacional de Doctorado.	Centralizar la gestión administrativa de los programas de doctorado en la Escuela.	VR DP	Grado de satisfacción de los alumnos de doctorado con la gestión administrativa.
	Mejorar la plataforma de gestión del Documento de Actividades del Doctorando.	VR DP	Grado de satisfacción de los alumnos de doctorado.
	Asesorar al profesorado de los programas de doctorado en tareas administrativas y de gestión asociadas a la coordinación, tutela y/o dirección.	VR DP	Nº de profesorado a los que se les ha asesorado.
	Actualizar y mejorar la página web de la Escuela Internacional de Doctorado.	VR DP	Nº de visitas a la web de la Escuela Internacional de Doctorado. Nº de descargas de contenido de la web de la Escuela Internacional de Doctorado.
	Aumentar la repercusión de la Escuela Internacional de Doctorado a través de redes sociales.	VR DP	Impactos en redes sociales institucionales de la Escuela Internacional de Doctorado. Interacciones en redes sociales institucionales de la Escuela Internacional de Doctorado. Seguidores en redes sociales institucionales de la Escuela Internacional de Doctorado.
Promover la creación e impulsar la acción del Centro Internacional de Posgrado y Enseñanzas Propias.	Puesta en marcha de una nueva plataforma para la gestión de las enseñanzas propias.	VR DP	Nº de acciones formativas gestionadas a través de la nueva plataforma.
	Asesorar al profesorado en tareas administrativas y de gestión asociadas a la coordinación y/o dirección de los títulos.		Grado de satisfacción de las coordinaciones de los títulos propios con el Servicio de Titulaciones Propias.
	Mejorar las infraestructuras docentes, tanto físicas como virtuales, destinadas a posgrado y enseñanzas propias.		Grado de satisfacción del estudiantado de Enseñanzas.
	Incrementar el alcance y repercusión de la oferta de posgrado y enseñanzas propias promoviendo la formación no presencial e híbrida.		Nº de Másteres Universitarios ofertados en formato híbrido. Nº de Másteres Universitarios ofertados en formato híbrido online. Nº de Títulos Propios ofertados en formato híbrido. Nº de Títulos Propios ofertados en online.
	Desarrollar un sistema para la certificación digital de los títulos propios.		Nº de Títulos Propios certificados digitalmente.
	Promover el valor de la formación de los títulos propios como mérito académico y profesional.		% de profesorado que participa en la impartición de títulos propios. Nº de acciones de intermediación realizadas.

<p><b>Objetivo 3:</b> Mejorar la calidad docente y el sistema de garantía de la calidad</p>	<p><b>Desarrollar políticas de mejora de la calidad docente e incremento de la innovación en la docencia.</b></p>	<p>Despliegue del Programa de evaluación de la calidad docente DOCENTIA-UMA.</p>	<p>VR OAP</p>	<p>Valoración media del grado de satisfacción del estudiantado con la calidad docente.</p>
		<p>Diseñar el marco propio de desarrollo profesional docente coherente con el modelo de evaluación de la actividad docente (programa DOCENTIA-UMA), y reorganizar y completar los recursos formativos para acompañar al profesorado en su desarrollo.</p>		<p>Porcentaje de PDI evaluado con el programa DOCENTIA-UMA.</p>
		<p>Fomentar una cultura de innovación docente, centrada en el estudiantado y orientada al mercado laboral, mediante la implementación de programas de formación continua y el desarrollo de metodologías activas que promuevan la adquisición de competencias clave y la transferencia del conocimiento.</p>		<p>% PDI que haya participado en acciones de formación e innovación docente.</p>
	<p><b>Mejora de los procesos</b></p>	<p>Impulsar la acreditación institucional del conjunto de centros de la Universidad de Málaga, incluido la Escuela Internacional de Doctorado y el Centro de Posgrado y Enseñanzas Propias.</p>	<p>VR OAP VR DP VR I</p>	<p>Nº de Centros acreditados institucionalmente.</p>
		<p>Promover la obtención de sellos internacionales de calidad en aquellos títulos para los que estén disponibles.</p>	<p>VR OAP VR DP VR I</p>	<p>Nº de sellos internacionales obtenidos para los títulos de la UMA.</p>
		<p>Promover la obtención del sello de empleabilidad que han acordado el Gobierno y la ANECA para las universidades que fomenten la captación de talento destinado a la Administración y a las empresas.</p>	<p>VR EEE</p>	<p>Cumplimiento plazos marcados por ANECA.  Obtención del sello de empleabilidad (si/no).</p>

**Objetivo 4:**  
Vincular la docencia a los sectores productivos e institucionales

Impulsar la formación práctica en entidades externas.	Fomentar la realización de prácticas formativas en empresas, organizaciones, administraciones e instituciones públicas o privadas.	VR OAP VR DP VR EEE	Porcentaje de estudiantado de Grado que realiza prácticas externas. Porcentaje de estudiantado de Máster que realiza prácticas externas. Porcentaje de estudiantado de Enseñanzas Propias que realiza prácticas externas curriculares.
	Fomentar la realización de TFE en empresas, organizaciones, administraciones e instituciones públicas o privadas.	VR EEE VR TETD VR OAP VR DP	Porcentaje de TFE realizados en empresas, organizaciones, administraciones e instituciones públicas o privadas.
	Promover la implantación de enseñanzas oficiales de Grado o Máster con Mención Dual.	VR OAP VR DP	Porcentaje de títulos oficiales con Mención Dual.
	Fomentar el desarrollo de tesis doctorales en empresas, organizaciones, administraciones e instituciones públicas o privadas.	VR DP	Porcentaje de tesis doctorales con mención industrial.
	Facilitar la realización de prácticas académicas externas extracurriculares de calidad y ajustadas a la formación del estudiantado para la mejora de su empleabilidad, mejorando las alianzas con empresas y entidades.	VR EEE	Nº de prácticas extracurriculares realizadas. Nivel de satisfacción del estudiantado con las prácticas externas extracurriculares.
	Fomentar la internacionalización de las prácticas extracurriculares de grado y máster.	VR I VR EEE VR OAP VR DP	Nivel de satisfacción de las entidades colaboradoras con las prácticas externas extracurriculares. Nº de prácticas internacionales realizadas y TFM relacionados con la internacionalización/cooperación
	Potenciar el uso de plataformas en línea de empleo y prácticas, y crear una bolsa de trabajo de estudiantado activo y egresado UMA a la que puedan recurrir las empresas de forma fácil y ágil.	VR EEE	Ofertas recibidas en ACUMA Estudiantado y egresados o egresadas que han interactuado con entidades empleadoras.
	Mejorar las alianzas con empresas y entidades, especialmente las del tejido empresarial y asociativo para mejorar los programas de prácticas.	VR EEE	Nº de convenios nuevos o renovados.
Promover la colaboración de entidades externas en la formación de grado, posgrado y enseñanzas propias.	Promover programas formativos especializados en colaboración con empresas, organizaciones, administraciones e instituciones.	VR DP VR EEE	Número de convenios con empresas organizaciones, administraciones e instituciones para el desarrollo de titulaciones oficiales y enseñanzas propias.
	Incentivar la participación de profesorado externo de reconocido prestigio en la docencia de grado, posgrado y enseñanzas propias.	VR OAP VR DP VR EEE	Nº de profesorado externo que da docencia en la UMA.

<b>Objetivo 5:</b> Rediseñar e integrar plenamente la igualdad como eje prioritario en la planificación de la docencia	Incorporar la perspectiva de género y diversidad en los planes de estudio de grado.	Revisar y actualizar los programas académicos para incluir temas de igualdad de género, diversidad y no discriminación en todas las áreas de formación.	VR IPS VR OAP VR DP	Número de programas académicos revisados; satisfacción de estudiantado en encuestas de inclusión.
	Asegurar la igualdad de oportunidades en el acceso y permanencia universitaria.	Crear un Plan de Inclusión Académica que contemple medidas específicas (becas, ayudas) para estudiantado de colectivos vulnerables, garantizando la igualdad de oportunidades en el acceso, permanencia y éxito académico.	VR IPS VR EEE	Aumento del número de estudiantado beneficiario de becas de inclusión; reducción de la tasa de abandono en estos colectivos, aumento del número de estudiantado de distintos colectivos con matrícula.
	Promover la igualdad de género y la diversidad en la formación del personal docente e investigador.	Implementar programas de formación en igualdad de género y diversidad para el personal docente, con el fin de sensibilizarlos y capacitarlos para gestionar la diversidad en el aula.	VR IPS VR OAP	Número de formaciones impartidas; satisfacción del personal docente.
	Fomentar la inclusión de prácticas docentes innovadoras que promuevan la igualdad, la diversidad y la accesibilidad.	Promover y mejorar la inclusión de personas pertenecientes a colectivos diversos con la dotación adecuada de recursos y productos de apoyo que favorezcan la educación en igualdad y diversidad.	VR IPS VR OAP	Número de programas académicos que adoptan nuevas metodologías inclusivas; encuestas de satisfacción entre estudiantado pertenecientes a colectivos diversos.
Promover y mejorar la inclusión de personas con discapacidad con la dotación adecuada de recursos y productos de apoyo que posibiliten su acceso y permanencia, así como con opciones y alternativas adaptadas para permitir una docencia accesible y el estudio de idiomas.		VR IPS VR OAP	Número de programas académicos que adoptan nuevas metodologías inclusivas; encuestas de satisfacción entre estudiantado con discapacidad.	
<b>Objetivo 6:</b> Apostar por el capital intelectual de nuestra universidad para la producción de conocimiento cultural	Ofrecer una formación integral y permanente a profesionales (PTGAS y PDI) y estudiantado.	Organización de cursos, workshops o jornadas para estudiantado, PDI y PTGAS relacionados con el conocimiento cultural como complemento de aprendizaje continuo y formación permanente.	VR DP	Nº de asistentes a los cursos relacionados con el conocimiento cultural.

# ÁREA ESTRATÉGICA 3: LA INVESTIGACIÓN, LA TRANSFERENCIA Y LA INNOVACIÓN





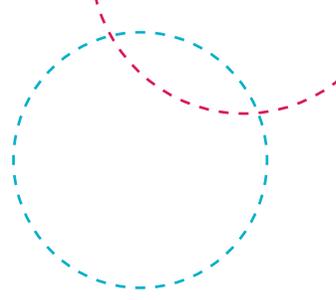
## ÁREA ESTRATÉGICA 3: LA INVESTIGACIÓN, LA TRANSFERENCIA Y LA INNOVACIÓN

La Universidad no puede entenderse sin su componente de investigación y transferencia. Es una respuesta que la sociedad nos demanda y que nos diferencia frente a otras instituciones que carecen de los recursos humanos y materiales para avanzar en la investigación básica y aplicada. Nuestro entorno se beneficia de un modo directo de esta fortaleza única que nos permite, del mismo modo, la oportunidad de generar ingresos sobre una base de excelencia. Queremos, en consecuencia, reforzar nuestro liderazgo en I+D+i, consolidándonos como la entidad de referencia local, autonómica, nacional y avanzar en el ecosistema internacional de investigación, promoviendo la excelencia e interdisciplinariedad de nuestros grupos en todas las áreas del conocimiento.

Para lograrlo, diseñaremos estrategias que permitan potenciar nuestras infraestructuras, gestionar los proyectos de investigación de manera ágil y desburocratizada y fortalecer los vínculos entre la universidad y los sectores productivos. Asimismo, impulsaremos las alianzas internacionales y promoveremos la divulgación científica, generando una mayor transparencia y acercamiento a la sociedad. Contamos con las personas y debemos ser capaces de buscar los medios mediante las políticas adecuadas.

# A3

## ÁREA ESTRATÉGICA 3: LA INVESTIGACIÓN, LA TRANSFERENCIA Y LA INNOVACIÓN



O1

▶ Objetivo 1 | Impulsar la captación y retención de talento como base de la carrera investigadora

O2

▶ Objetivo 2 | Promover la gestión ágil y eficiente de las actividades de investigación

O3

▶ Objetivo 3 | Potenciar el nivel internacional de la investigación

O4

▶ Objetivo 4 | Fomentar la investigación de excelencia

O5

▶ Objetivo 5 | Consolidar el carácter emprendedor de la UMA

O6

▶ Objetivo 6 | Impulsar la ciencia abierta y la divulgación científica como medios transparentes y éticos de acercamiento a la sociedad

O7

▶ Objetivo 7 | Potenciar las infraestructuras de investigación

O8

▶ Objetivo 8 | Incrementar el posicionamiento de la UMA en el ecosistema de innovación

O9

▶ Objetivo 9 | Impulsar el liderazgo de la UMA en el sistema socio-productivo y la innovación en la provincia de Málaga

O10

▶ Objetivo 10 | Intensificar la orquestación ágil y próxima de las relaciones UMA-empresa

## ÁREA ESTRATÉGICA 3: LA INVESTIGACIÓN, LA TRANSFERENCIA Y LA INNOVACIÓN

Objetivo	Línea	Acción/es	Competencia	Indicador/es
<b>Objetivo 1:</b> Impulsar la captación y retención de talento como base de la carrera investigadora	Aumentar la dotación de las ayudas económicas del Plan Propio de Investigación y Divulgación Científica (PPIDC).	Incrementar la dotación del PPIDC. Generar un nuevo PPIDC.	VR IDC	Realización del III PPIDC con dotación no inferior al 5 % del presupuesto de la UMA. Presupuesto del Plan Propio.
	Fomentar las vocaciones investigadoras y la incorporación de personal investigador en formación.	Impulsar un programa específico para fomentar la contratación predoctoral.	VR IDC	Número/porcentaje de FPU, FPI, A2 concedidos. Porcentaje de contratos predoctorales en total y en áreas de conocimiento con carencias y de personal sanitario.
	Fortalecer los programas de captación y retención de talento.	Incrementar el número de personas investigadoras postdoctorales R2 y R3. Mejorar las condiciones salariales y recursos disponibles. Incrementar las posibilidades de estabilización. Facilitar a las personas candidatas en el proceso de presentación de solicitudes. Incentivar a los centros y departamentos que participen en los programas de atracción de talento.	VR IDC	Número/porcentaje de uan de la Cierva, Emergia, Ramón y Cajal, Beatriz Galindo, ATRAE, ERC y otros programas de excelencia similares. Porcentaje de personal estabilizado tras un programa de excelencia. Porcentaje de centros y departamentos con figuras postdoctorales de excelencia.
	Mejora de las condiciones del personal investigador contratado (Capítulo VI).	Mejorar las condiciones salariales y recursos disponibles. Reconocer trienios, quinquenios y sexenios.	VR IDC VR OAP	Número/porcentaje de trienios, quinquenios y sexenios concedidos a personal investigador laboral. Relación entre el PDI sin trienios, quinquenios y sexenios y el total de PDI.
	Integración de los principios de DORA. Incluir los principios DORA en los procedimientos de evaluación de la actividad investigadora del alumnado de doctorado.	Incluir los principios DORA en los procesos de contratación y evaluación de proyectos de investigación financiados con recursos propios de la UMA.	VR IDC	Inclusión de los principios DORA en el III PPIDC. (sí/no).
		Incluir los principios DORA en los procedimientos de evaluación de la actividad investigadora del alumnado de doctorado.	VR DP VR IDC	Inclusión de los principios DORA en los estudios de doctorado (sí/no).
	Integración de personal investigador en la UMA.	Generar reuniones de acogida y cursos formativos de gestión de proyectos de investigación.	VR IDC	Número de asistentes a las reuniones de acogida y cursos formativos. Generación de reuniones de bienvenida y cursos formativos de gestión de proyectos de investigación.
	Impulsar vocaciones investigadoras entre el personal sanitario.	Colaboración con los institutos universitarios de investigación (IU) sanitarios en los que participan la UMA.	VR IDC DRRAS	Número de tesis doctorales en especialidades clínicas.

<b>Objetivo 2:</b> Promover la gestión ágil y eficiente de las actividades de investigación.	<b>Optimización de la gestión administrativa y económica de la investigación.</b>	Trasladar el Servicio de Gestión Económica de la Investigación al VR IDC. Mejorar la coordinación entre Gerencia y el VR IDC.	VR IDC	Grado de satisfacción del personal investigador mediante las valoraciones en el gestor de petición.
	<b>Agilización de gestión de proyectos e información de personal investigador.</b>	Implementar un nuevo portal para la investigación. Implementar un sistema automatizado para certificación de méritos de investigación. Informar al personal investigador de las convocatorias mediante el uso de una base de datos unificada para todos los proyectos.	VR IDC	Implantación de CRIS-Dialnet. Número de comunicaciones sobre proyectos al personal investigador.
	<b>Reducir las tareas administrativas del personal investigador.</b>	Reforzar e incorporar nuevos puestos especializados en la unidad de gestión de la investigación y el Servicio de investigación. Simplificar los procesos administrativos. Agilizar el pago de las comisiones de servicio.	VR IDC	Número de personal especializado en el Servicio de Investigación. Tiempo medio de cobro de comisiones de servicio.
	<b>Simplificar y agilizar la adquisición de equipos y la justificación de gastos derivados de la investigación.</b>	Desarrollar una plataforma informática. Incrementar el periodo de operatividad de los proyectos de investigación y la tarjeta de personal investigador.	VR IDC	Tiempo medio del período de operatividad de los proyectos de investigación.
	<b>Profesionalización de los institutos universitarios de investigación (IUI).</b>	Dotar de personal técnico de apoyo a los IUI.	VR IDC	Número de personal técnico de apoyo en los IUI.
<b>Objetivo 3:</b> Potenciar el nivel internacional de la investigación	<b>Asesoramiento de proyectos estratégicos y políticas de investigación.</b>	Promover programas formativos especializados en colaboración con empresas, organizaciones, administraciones e instituciones.	VR EEE VR IDC	Nº de programas hacia la investigación, SCIENCE_IES.
		Crear un Consejo Asesor de Investigación con personal investigador nacional y extranjero de prestigio.		Número de programas formativos especializados.  Creación del Consejo Asesor de Investigación. (sí/no).
	<b>Contratación de personal de investigación internacional.</b>	Incrementar la presencia de la UMA en Euraxess. Mejorar la asistencia en la tramitación y gestión administrativa. Realizar una hoja de ruta para la contratación internacional. Diseñar formularios en inglés.		Número de vacantes publicadas en Euraxess. Número/porcentaje de personal investigador internacional.
	<b>Fortalecimiento de la internacionalización de la investigación.</b>	Aumentar el alumnado extranjero que cursa estudios de doctorado en la Universidad de Málaga.	VR DP VR I VR PERIBU	% de alumnado extranjero en los estudios de doctorado.

<p><b>Objetivo 4:</b> Fomentar la investigación de excelencia.</p>		<p>Crear una unidad de proyectos de investigación internacionales. Incrementar el apoyo técnico y administrativo en la preparación y ejecución de proyectos internacionales. Incrementar las ayudas del PP relacionadas con proyectos internacionales. Incrementar la coordinación entre el VRIDC y el VRPE.</p>	<p>VR TRED VR IDC VR I</p>	<p>Creación de la unidad de proyectos internacionales. (sí/no).</p>
		<p>Fomentar la investigación y transferencia de conocimientos en el campo de la cooperación al desarrollo, otorgándoles el mismo reconocimiento que al resto de investigaciones.</p>		<p>Número/porcentaje de proyectos internacionales.</p>
				<p>Reconocimiento de proyectos de cooperación (sí/no).</p>
				<p>Financiación del PP destinada a ayudas de internacionalización y proyectos internacionales.</p>
	<p><b>Incremento de la financiación externa.</b></p>	<p>Buscar activamente convocatorias públicas competitivas.</p>		<p>Fondos captados en convocatorias públicas competitivas.</p>
	<p><b>Reconocimiento del personal investigador de excelencia.</b></p>	<p>Crear/incrementar los reconocimientos a personal investigador. Desarrollar un Plan de Incentivos.</p>		<p>Número de reconocimientos de investigación.</p>
	<p><b>Incrementar el reconocimiento de la excelencia investigadora.</b></p>	<p>Renovar el sello de Excelencia en Recursos Humanos en Investigación (HRS4R). Apoyar la creación y solicitud de centros de excelencia.</p>		<p>Desarrollo del Plan de Incentivos (sí/no).</p>
	<p><b>Fomento de los Institutos Universitarios de Investigación.</b></p>	<p>Crear un mapa de IUI y unidades de investigación. Incrementar los recursos financieros para el funcionamiento de los IUI. Incentivar la participación de los IUI en convocatorias de financiación. Incrementar la visibilidad de los IUI.</p>		<p>Puesto de la UMA en los rankings.</p>
		<p>Apostar decididamente por incentivar la participación y por incrementar la tasa de éxito en programas de investigación internacionales altamente competitivos, especialmente en convocatorias del European Research Council.</p>		<p>Obtención del sello HRS4R. Obtención del reconocimiento María de Maeztu y Severo Ochoa.</p>
		<p>Establecer vínculos institucionales entre la UMA y las instituciones sanitarias. Reconocer la labor del tutor/a clínicos. Fomentar e implementar estrategias y planes comunes relativos a formación, contratos y gestión de proyectos.</p>		<p>Creación del mapa de IUI (sí/no).</p>
		<p>Financiación destinada a los IUI.</p>		
		<p>Financiación obtenida por los IUI.</p>		
		<p>Número de proyectos obtenidos por los IUI.</p>		
		<p>Número de jornadas, congresos y eventos generados por los IUI.</p>		
		<p>Numero y Fondos obtenidos en convocatorias del European Research Council.</p>		
		<p>Nº proyectos y fondos conseguidos con las instituciones sanitarias.</p>		
<p><b>Fomentar una investigación doctoral de excelencia basada en principios de ética e integridad científica.</b></p>	<p>Incrementar el número de publicaciones científicas de calidad generadas durante el transcurso de los estudios de doctorado.</p>	<p>VR DP</p>	<p>Nº de publicaciones de científicas de calidad de los programas de doctorado.</p>	
	<p>Promover formación sobre principios éticos e integridad científica en los estudios de doctorado.</p>	<p>VR DP VR IDC</p>	<p>Nº de acciones formativas sobre ética e integridad científica realizadas.</p>	

<b>Objetivo 5:</b> Consolidar el carácter emprendedor de la UMA	<b>Fomentar una investigación doctoral de excelencia basada en principios de ética e integridad científica.</b>	Incrementar el número de publicaciones científicas de calidad generadas durante el transcurso de los estudios de doctorado.	VR DP	Nº de publicaciones de científicas de calidad de los programas de doctorado.
	<b>Reforzar las actividades del Servicio de Empleabilidad y Emprendimiento de la UMA en materia de emprendimiento.</b>	Establecer colaboraciones con las instituciones y administraciones locales para elaborar actividades conjuntas de emprendimiento.	VR EEE	Nº de actividades realizadas en colaboración con otras instituciones y administraciones.
		Intensificar las actividades en el Link by UMA-ATech, ya sean propias o en colaboración con empresas del entorno.		Nº de actividades de emprendimiento realizadas.
		Reconocer y promover el emprendimiento empresarial inclusivo.		Nº de proyectos emprendedores "inclusivos".
	<b>Potenciar el emprendimiento en todos los centros de la universidad.</b>	Crear una plataforma de innovación y emprendimiento en la universidad que ofrecerá un registro del estudiantado emprendedor por centros.	VR EEE	Nº de estudiantado emprendedor por centro.
		Desarrollar actividades de emprendimiento en los centros para el fomento del emprendimiento.		Nº de actividades realizadas en centros de la UMA para el fomento del emprendimiento. Nº de participantes en actividades de emprendimiento por centro. Grado de satisfacción con las actividades de emprendimiento.
		Promover el reconocimiento de las iniciativas emprendedoras e innovadoras que consigan apoyo económico y/o mentorización por parte de las unidades de emprendimiento de los centros.		Nº de participantes en iniciativas emprendedoras.
	<b>Fomentar la creación de Empresas de Base de Conocimiento (EBC).</b>	Realizar actividades de difusión dirigidas al profesorado y al personal investigador y centradas en EBC.	VR EEE	Nº de actividades de fomento de creación de EBC realizadas. Nº de PDI participante en las actividades de fomento de creación de EBC.
	<b>Medir el impacto del emprendimiento universitario en el entorno.</b>	Hacer seguimiento de la creación de empresas por parte del estudiantado y alumnado egresado de la UMA.	VR EEE	Nº de startups creadas con el apoyo de la UMA.
		Elaborar un registro de Empresas Basadas en el Conocimiento promovidas por Personal Docente e Investigador.		Nº (o %) de alumnado egresado dados de alta en RETA. Nº de EBCs creadas. Nº de Spin-off creadas.

<p><b>Objetivo 6:</b> Impulsar la ciencia abierta y la divulgación científica como medios transparentes y éticos de acercamiento a la sociedad</p>	<p><b>Fortalecimiento de la política de Ciencia abierta.</b></p>	<p>Sensibilizar, asesorar y capacitar al personal investigador mediante jornadas formativas. Incentivar y reconocer la investigación en acceso abierto. Mejorar la gestión del repositorio institucional y las revistas en abierto. Implementar el modelo FAIR (Findable, Accessible, Interoperable, Reusable) en el repositorio institucional RIUMA.</p>	<p>VR IDC</p>	<p>Creación jornadas formativas sobre ciencia abierta (sí/no).</p>
	<p><b>Fomento de la divulgación científica.</b></p>	<p>Crear acciones para la divulgación de resultados científicos y de contactos de interés. Crear jornadas para personal investigador joven.</p>		<p>Creación de premio sobre ciencia abierta. (sí/no).</p>
	<p><b>Promoción de la ciencia ciudadana.</b></p>	<p>Crear una plataforma de Ciencia Ciudadana UMA. Realizar jornadas sobre ciencia ciudadana a la ciudadanía.</p>		<p>Creación de jornadas para personal investigador. (sí/no).</p>
	<p><b>Impulso de la Cultura Científica.</b></p>	<p>Destacar y difundir la investigación de la UMA creando herramientas de comunicación institucional, aunando Cultura, Investigación y Comunicación. Crear un ciclo de Cultura científica.</p>		<p>Creación de la plataforma (sí/no).</p>
				<p>Organización de jornadas. Número de asistentes a las jornadas sobre ciencia ciudadana.</p>
				<p>Creación de un ciclo de Cultura científica (sí/no).</p>
				<p>Número de comunicaciones sobre cultura científica a las listas de distribución de la UMA.</p>
<p><b>Objetivo 7:</b> Potenciar las infraestructuras de investigación</p>	<p><b>Gestión integrada, optimización y mejora de infraestructuras científicas.</b></p>	<p>Elaborar un mapa-catálogo de infraestructuras científicas para evitar duplicidades, garantizar una adecuada gestión y respaldo técnico, y promover el uso compartido del equipamiento de investigación.</p>	<p>VR IDC</p>	<p>Elaboración de un catálogo de infraestructuras científicas de la UMA único y actualizable anualmente (sí/no).</p>
		<p>Desarrollar un plan integral de mantenimiento de los equipamientos científicos que asegure condiciones óptimas de utilización y rentabilidad.</p>		

	<b>Adquisición y renovación de infraestructuras científicas.</b>	Diseñar, en colaboración con centros, departamentos y grupos de investigación, una política de adquisición de gran equipamiento científico de uso centralizado que garantice el mantenimiento, renovación y rentabilización de la inversión realizada.	VR IDC	Nº de Infraestructuras científicas.
		Ampliar la convocatoria de adaptación y mejora de equipos científicos para abarcar las necesidades de todos los grupos de investigación en todas las disciplinas y áreas de conocimiento.		Fondos captados para infraestructuras científicas.
		Simplificar los procesos de adquisición de grandes infraestructuras científicas desde la elaboración del proyecto hasta la puesta en funcionamiento y mantenimiento, creando un mapa de ruta coordinado entre todas las partes implicadas.		Nº infraestructuras científicas adquiridos anualmente.
	<b>Potenciación de los RRHH de las infraestructuras científicas.</b>	Reorganizar el personal técnico para adatarlo a las necesidades de técnicas infraestructuras en evolución constante.		Nº personal técnico de infraestructuras científicas.
		Generar un plan personal que ocupa puestos estructurales en infraestructuras centralizadas provenientes de convocatorias altamente competitivas de personal técnico de apoyo del Plan Estatal del Ministerio de Ciencia e Innovación.		
		Crear un plan a medio y largo plazo de mejora en la dotación y estabilización del personal técnico de apoyo a la investigación.		
	<b>Colaboración con instituciones públicas y privadas.</b>	Elaborar un plan de difusión de las capacidades y potencialidades de las infraestructuras disponibles entre las instituciones públicas y empresas de nuestro entorno.		Nº personal técnico de apoyo del Plan Estatal del Ministerio.
		Implantar un sistema de aseguramiento de la calidad para ofrecer servicios a empresas que lo requieren.		Elaboración del plan de difusión de las infraestructuras disponibles en la UMA (sí/no).
		Incrementar la colaboración mediante la suscripción de convenios con empresas para ofrecer asesoramiento y servicios científico-técnicos para abordar nuevos proyectos en instituciones públicas y empresas.		Número de convenios realizados con empresas.

**Objetivo 8:**  
Incrementar el posicionamiento de la UMA en el ecosistema de innovación.

Incrementar la colaboración con grandes empresas e instituciones y ampliar los instrumentos de colaboración con las que ya trabaja la UMA.	Contactar/atender las necesidades de grandes empresas establecidas o que quieran establecerse en Málaga.	VR TETD	Número de empresas contactadas/atendidas.
	Apoyar institucionalmente la llegada de grandes empresas a Málaga.	VRTRED VR PERIBU	Número de convenios firmados.
	Ampliar la Red de Cátedras Estratégicas de la UMA.	VR TETD	Número de cátedras estratégicas creadas/renovadas / vigentes
	Facilitar la realización de acuerdos de colaboración (contratos, convenios, cátedras..) de I+D y proyectos colaborativos entre grandes empresas y grupos de investigación.	VR TETD	Número de acuerdos / contratos firmados.
	Fomentar la explotación de patentes / modelos de utilidad a través de licencias a grandes empresas.	VR TETD	Número de patentes / modelos de utilidad licenciadas.
Extender las relaciones de transferencia con PYMEs, de forma individual y/o a través de nuestra red de socios estratégicos.	Facilitar la relación con las PYMES a través de los clústers y/o asociaciones empresariales en los que participa la UMA.	VR TETD	Número de actividades con clústers/asociaciones empresariales.
	Elaborar una carta de servicios de la UMA para las PYMEs.	VR TETD	Número de servicios ofrecidos a PYMEs.
	Promover la creación de Cátedras y Aulas de Mecenazgo como sistema de colaboración y fortalecimiento de las relaciones con las empresas, generando vínculos a largo plazo.	VR TETD	Número de Cátedras y Aulas de Mecenazgo creadas.
	Organizar eventos con PYMEs en orden a dar a conocer el potencial de colaboración con la Universidad y los distintos instrumentos para su realización.	VR TETD	Número de eventos (talleres, jornadas, etc.) realizados.
	Ofertar de forma específica a las PYMEs el catálogo de patentes de la UMA como medio para transferir I+D a las empresas.	VR TETD	Número de PYMEs asesoradas.
	Promover la celebración de convenios de colaboración para el desarrollo de proyectos de investigación con PYMEs.	VR TETD	Número de convenios firmados.

	Consolidar nuestras relaciones con los socios (PTA, clústeres, etc.) y con Administraciones Públicas y organizaciones públicas y privadas de ámbito local, provincial, regional, nacional e internacional.	Incentivar la participación en proyectos colaborativos con empresas y administraciones públicas.	VR TETD	Número de proyectos colaborativos.
		Organizar eventos de networking (ej. a través de Digital Eye Observatory) y crear/participar en foros y grupos de trabajo que ayuden a consolidar las relaciones con los socios y entidades públicas.	VR TETD	Número de eventos de networking.
		Promover el liderazgo y la participación de la UMA en redes y foros internacionales de innovación y transferencia.	VR TETD	Número de actividades en foros/redes internacionales.
		Fortalecer el programa de prácticas internacionales del estudiantado.		
Diversificar sectorialmente atrayendo nuevos nodos a la red (por ejemplo, en industrias creativas y culturales, finanzas, turismo, etc.).	Apoyar las relaciones con las empresas de estas industrias y con los clústers y asociaciones empresariales.	VR TETD / VR C	Número de actividades.	
<b>Objetivo 9:</b> Impulsar el liderazgo de la UMA en el sistema socio-productivo y la innovación en la provincia de Málaga	Diversificar territorialmente: La Universidad de la provincia de Málaga, que contribuye a los retos de las zonas rurales (empresas, colaboraciones con municipios, Diputación...).	Potenciar el diálogo de la UMA con la provincia para dar respuesta a sus retos y demandas sociales facilitando la transferencia de conocimiento a empresas e instituciones.	VR TETD	Número de actividades conjuntas con municipios y/o asociaciones de los mismos.
				Número de actividades conjuntas con Diputación.
				Número de proyectos / contratos en zonas rurales.
				Número de convenios relacionados con zonas rurales.
Atraer nuevos socios intermediarios para canalizar esta ampliación.	Construir iniciativas individuales y colectivas con los diversos agentes económicos, tecnológicos, sociopolíticos y culturales de la provincia.	VR TETD	Número de iniciativas.	
<b>Objetivo 10:</b> Intensificar la orquestación ágil y próxima de las relaciones UMA-empresa	Incrementar la participación de la comunidad universitaria (PDI, PTGAS, estudiantado) en la Transferencia y la Innovación.	Elaborar un CRM para facilitar las relaciones con las empresas.	VR TETD	Grado de satisfacción de las empresas.
		Promover la divulgación de oportunidades de transferencia de conocimiento en la comunidad universitaria.	VR TETD VR EEE	Número de eventos de divulgación realizados.
		Incentivar las acciones de transferencia en la comunidad universitaria.	VR TETD	Número de acciones.
		Impulsar la transferencia del conocimiento generado en el doctorado.	VR DP VR TETD	Nº de acciones formativas en materia de transferencia realizadas. Porcentaje de tesis doctorales con mención industrial.

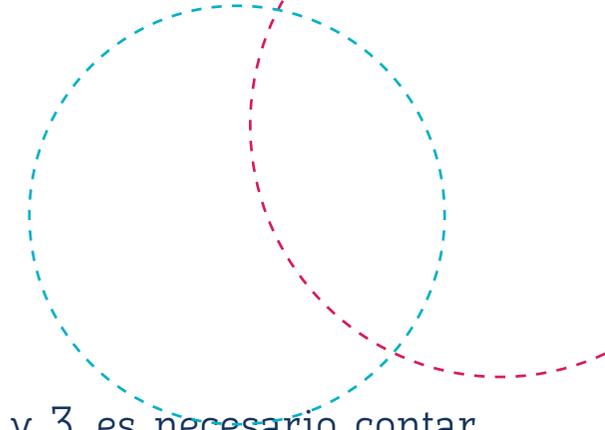
	Mejorar la especialización y competencias del personal (PTGAS) implicado en la Transferencia y las relaciones con Empresa.	Realizar formaciones especializadas en transferencia y relaciones empresa-universidad de los técnicos de transferencia.	VR TETD	Número de formaciones realizadas.
	Incrementar la visibilidad de UMA Empresa como enlace de entrada a empresas y organizaciones a la Universidad de Málaga.	Reforzar la presencia en redes sociales para mantener el diálogo con la comunidad empresarial.	VR TETD / VR CGPU	Número de publicaciones.
		Mejorar la accesibilidad de las empresas a la web de la UMA para facilitar la transferencia e innovación.	VR TETD / VR CGPU	Nº visitas web UMA-Empresa
	Favorecer la coordinación interna con otros órganos de gobiernos y estructuras de la UMA: Vicerrectorados, Centros –Facultades y Escuelas-, Institutos de Investigación, grupos, etc. (red interna).	Coordinar las acciones de transferencia e innovación entre los distintos órganos de la UMA.	VR TETD	Número de acciones coordinadas.
		Realizar un diagnóstico de disfunciones y proyecto de mejora de los procesos de transferencia e innovación en la UMA.	VR TETD	Nº de acuerdos llevados a cabo para la mejor organización de los procesos de transferencia e innovación.
	Hacer un pilotaje de proximidad de las relaciones con empresas y socios (red externa) para dar agilidad y eficacia a la relación, reduciendo costes ocultos.	Análizar disfunciones y costes ocultos de las relaciones con socios externos para una gestión eficaz y eficiente de las mismas.	VR TETD	Nº de acuerdos con las empresas para mejorar la gestión.
		Mejorar los mecanismos de seguimiento de la ejecución de las colaboraciones con empresas.	VR TETD	Provisión de modelos documentales de seguimiento (ej. memorias anuales de cátedras). Grado de satisfacción. Seguimiento de la satisfacción de grupos y empresas del desarrollo de proyectos y colaboraciones.

# ÁREA ESTRATÉGICA 4: LA GOBERNANZA





## ÁREA ESTRATÉGICA 4: LA GOBERNANZA



Para dar respuestas a las misiones identificadas en las áreas estratégicas 2 y 3, es necesario contar con las personas adecuadas (1), los espacios precisos (5) y la organización idónea (4) que permita conseguir nuestros objetivos estratégicos. Nos encontramos, actualmente, ante una oportunidad única, ya que el nuevo marco normativo nacional y autonómico nos obliga a adaptar nuestra norma esencial de funcionamiento: los Estatutos. Apostamos, en este nuevo escenario, por un modelo de gobernanza abierto, transparente y participativo, alineado con los principios de equidad y sostenibilidad. Nuestra apertura hacia el exterior nos debe permitir fortalecer nuestra dimensión internacional mediante alianzas interuniversitarias; y nuestro carácter de universidad joven, nos favorece para aprovechar al máximo las oportunidades de la revolución digital e implementar una administración moderna, enfocada en la eficiencia, la rendición de cuentas y el cumplimiento normativo.

Para alcanzar estos objetivos, implementaremos es necesario implantar estrategias que incentiven la participación activa de nuestra comunidad en la toma de decisiones, reconozcan el papel de la negociación y el diálogo social, refuercen nuestras relaciones internacionales con entidades que permitan establecer políticas de colaboración y desarrollo de actividades docentes e investigadoras y potencien el uso de tecnologías de la información y la comunicación. En esa nueva gobernanza se garantiza la equidad de género en todas sus dimensiones y el establecimiento de prácticas sólidas de transparencia en todos los niveles de nuestra administración.

# A<sub>4</sub>

## ÁREA ESTRATÉGICA 4: LA GOBERNANZA

O<sub>1</sub>

▶ Objetivo 1 | Promover una gobernanza basada en la participación, la coordinación, la transparencia y la negociación de los objetivos y acciones estratégicas

O<sub>2</sub>

▶ Objetivo 2 | Incentivar una gobernanza de la universidad basada en su internacionalización y en el desarrollo de alianzas interuniversitarias

O<sub>3</sub>

▶ Objetivo 3 | Potenciar la simplificación y eficiencia de la normativa universitaria

O<sub>4</sub>

▶ Objetivo 4 | Fomentar la transformación digital de y desde la universidad, potenciando el uso de las tecnologías de la información

O<sub>5</sub>

▶ Objetivo 5 | Promover una gobernanza universitaria basada en la igualdad efectiva entre hombres y mujeres

O<sub>6</sub>

▶ Objetivo 6 | Rendición de cuentas y *compliance*

## ÁREA ESTRATÉGICA 4: LA GOBERNANZA

Objetivo	Línea	Acción/es	Competencia	Indicador/es
<b>Objetivo 1:</b> Promover una gobernanza basada en la participación, la coordinación, la transparencia y la negociación de los objetivos y acciones estratégicas	<b>Fortalecer la participación de la Comunidad Universitaria en los procesos de elaboración o reforma de normativa propia universitaria.</b>	Articular un proceso participativo para la reforma de los Estatutos de la Universidad.	VR RERENC SG VR CGPU SCI	Nº de aportaciones recibidas por los distintos colectivos para la elaboración de los Estatutos.
		Participar en un mayor número de reuniones con colectivos de la Universidad de Málaga y de la sociedad en general para conseguir mejores acuerdos en beneficio de la universidad.		Nº de acuerdos llevados a cabo con las diferentes instituciones.
		Fomentar la participación estudiantil en la política universitaria, planes de estudio, servicios universitarios, actividades de centros, Consejos y Delegaciones de estudiantes.	VR EEE	Nº de estudiantado en los órganos de representación de la UMA, (hombre y mujer).
	<b>Mejorar los procesos de negociación colectiva con los agentes sociales involucrados.</b>	Conseguir un nivel más elevado de acuerdos para el PDI derivados de la Mesa Sectorial de PDI.	VR RERENC VR OAP	Nº de acuerdos derivados de la Mesa Sectorial del PDI.
		Conseguir un nivel más elevado de acuerdos para el PDI derivados de la Mesa Sectorial de PTGAS.	VR RERENC DRMP	Nº de acuerdos derivados de la Mesa Sectorial del PTGAS.
	<b>Optimizar los canales internos de comunicación, que permitan la toma en consideración de propuestas de PDI, PTGAS y estudiantado en los procesos ordinarios de toma de decisiones.</b>	Optimizar de la plataforma Ágora para fomentar y facilitar la colaboración del estudiantado, PDI y PTGAS en los procesos de toma de decisiones.	VR CGPU VR OAP VR EEE	Nº de procesos participativos en la toma de decisiones llevados a cabo por la plataforma Ágora.
		Mejorar la interfaz y posicionamiento del buzón institucional de quejas y sugerencias.		
		Mejorar los canales de comunicación de la Defensoría Universitaria con la comunidad universitaria.		
		Mejorar los canales de comunicación del Consejo de Estudiantes con la comunidad universitaria.		
		Crear un reglamento que racionalice las listas de correo institucional.		

	<b>Mejorar la coordinación de la comunicación de y con los centros, servicios y distintas unidades de la Universidad.</b>	Implementar la figura técnica de un/una coordinador/a de comunicación con cada uno de los centros, quienes recibirán atención y asesoramiento profesional en esta materia.		<p>Nº de Quejas, sugerencias y Felicitaciones recibidas.                  Nº de peticiones recibidas por la Defensoría Universitaria.                  Nº comunicaciones llevadas a cabo por el Consejo de Estudiantes.                  Creación del Reglamento de racionalización de listas de correos (sí/no).                  Nº de coordinadores de personas que coordinan la comunicación de centro.                  Nº de coordinadores de personas que coordinan la comunicación de servicios.                  Creación del boletín informativo institucional de la UMA (sí/no).                  Elaboración de la Guía de Comunicación (sí/no).                  Nº horas de formación al personal de la UMA en habilidades de Comunicación.                  Nº horas de formación del personal SICAU en información y comunicación.</p>
		Establecer la figura de un/una coordinador/a de comunicación en los distintos servicios generales, centros y otras estructuras universitarias.		
		Poner en marcha un boletín informativo electrónico institucional (newsletter) de periodicidad semanal.		
		Elaborar una Guía que establezca protocolos claros y eficaces para atender las necesidades de comunicación, tanto internas como externas.		
		Ofrecer formación al personal en habilidades de comunicación, incluyendo técnicas de escucha activa, redacción efectiva y gestión de conflictos.		
		Fortalecer las competencias de información y comunicación del personal adscrito al SICAU, a través de cursos de formación específicos.		
<b>Implementar un plan de acción plurianual responsable frente al redimensionamiento económico.</b>	Desarrollar medidas de contingencia racionales, coherentes y proporcionadas.	G	Financiación conseguida por la UMA.	
	Conseguir un nivel de financiación coherente con el peso de la Universidad.	G		
<b>Objetivo 2:</b> Incentivar una gobernanza de la universidad basada en su internacionalización y en el desarrollo de alianzas interuniversitarias	<b>Aumentar la presencia de la Universidad en las redes y foros internacionales.</b>	Potenciar la proyección e internacionalización de la cultura universitaria de la Universidad, fomentando colaboraciones con universidades e instituciones académicas de prestigio, que incluyan además de la realización conjunta de proyectos de investigación, la organización de eventos académicos internacionales o de cursos conjuntos.	VR CGPU VR PERIBU VR I	Nº de convenios suscritos con universidades e instituciones académicas de prestigio.
		Asistir al personal de la UMA que participe en congresos internacionales o que se desplace, ofreciendo apoyo en materia de comunicación e imagen.		

<p><b>Mejorar la visibilidad de la Universidad y de su actividad en el contexto internacional, nacional y local, reforzando la marca "Universidad de Málaga".</b></p>	<p>Editar contenidos audiovisuales multilingües actualizados para la promoción institucional.</p>		
	<p>Realizar acciones de visibilidad con agentes sociales para destacar la marca UMA a nivel local, nacional e internacional liderando proyectos comunes con instituciones extranjeras, potenciando así el desarrollo científico de nuestro estudiantado.</p>	<p>VR CGPU VR I VR PERIBU</p>	
	<p>Fomentar alianzas con empresas, ONGs, instituciones gubernamentales y otras organizaciones locales, que fortalezcan la imagen de la UMA como un actor comprometido y relevante en el entorno local.</p>	<p>VR PERIBU</p>	<p>Personal de la UMA que participa en congresos internacionales.</p> <p>Nº de contenidos digitales elaborados para promoción institucional.</p> <p>Nº de acciones llevadas a cabo para destacar la marca UMA.</p>
	<p>Promover la participación de la Universidad en ferias educativas y eventos internacionales, impulsando la interacción con potencial estudiantado internacional, presentando programas destacados y los logros e investigaciones de la universidad.</p>	<p>VR PERIBU VR I</p>	<p>Nº de acuerdos llevados a cabo con otras empresas o instituciones locales.</p> <p>Nº de ferias educativas en las que participa la UMA.</p>
	<p>Diseñar un plan específico para incrementar la colaboración entre la UMA y agentes socialmente relevantes de la provincia de Málaga.</p>	<p>VR CGPU VR I VR PERIBU VR IDC</p>	<p>Acuerdos de colaboración con instituciones de la sociedad malagueña.</p> <p>Nº de acuerdos con los diferentes medios de comunicación.</p> <p>Nº de ferias y exposiciones internacionales de educación superior en las que participa la UMA</p>
	<p>Establecer nuevas alianzas con medios de comunicación y agencias especializadas basadas en la confianza y el beneficio mutuo.</p>		
	<p>Implementar una Sala de Prensa Virtual que proporcionará a profesionales de la comunicación la información y el material audiovisual necesario para acceder a datos clave sobre las actividades diarias de la institución.</p>		<p>Nº de personas usuarias de la Sala de Prensa Virtual.</p> <p>Creación del directorio digital (sí/no).</p> <p>Nº de píldoras audiovisuales realizadas.</p>
	<p>Crear un directorio digital de personal experto de la UMA.</p>		<p>Creación de RTV Universitaria (sí/no).</p>
	<p>Crear píldoras audiovisuales sobre grupos de investigación y actividades de la UMA, que se pondrán a disposición de medios de comunicación, agencias y otras personas interesados en nuestras actividades.</p>		<p>Nº de actividades divulgativas llevadas a cabo.</p> <p>Nº de horas de presencia en línea.</p>
<p>Crear una radiotelevisión universitaria cogestionada por el Servicio de Comunicación y la Facultad de Ciencias de la Comunicación.</p>	<p>Nº de Ranking en los que la UMA participa.</p> <p>Posición de la UMA en el Ranking Dyntra.</p>		

	<b>Fomentar el posicionamiento de la Universidad en los rankings internacionales de reconocido prestigio.</b>	Favorecer la comunicación interna y externa, dando soporte a nuestra comunidad universitaria en materia tecnológica y de información, impulsando actividades divulgativas que pongan en valor el potencial de toda la comunidad universitaria.	VR CGPU VR I VR PERIBU	
		Potenciar la presencia en línea para alcanzar audiencias internacionales.	VR PERIBU	
		Atender en tiempo y forma las solicitudes de información necesarias para elaborar rankings universitarios, asegurando que se traslade todo su potencial.		
		Estar en el TOP 10 de las universidades más transparentes de España, según los rankings de la Fundación Haz y Dyntra.org.		
<b>Objetivo 3</b> Potenciar la simplificación y eficiencia de la normativa universitaria	<b>Modernizar y aportar coherencia a la normativa universitaria a fin de que respondan a criterios de modernidad y simplicidad para todas las personas destinatarias.</b>	Revisar los procedimientos y eliminar todos los trámites innecesarios, siempre garantizando los principios básicos del procedimiento y los derechos de las personas usuarias; aprovechando para ello los avances del Grupo de trabajo para la simplificación administrativa de la UMA "Hagámoslo fácil".	SG SCI	Grado de satisfacción de las personas usuarias con los servicios universitarios.
		Revisar toda la normativa de la UMA al objeto de racionalizar las normas existentes y actualizarlas conforme a lo que marca la LOSU. Garantizar los principios de buena regulación y apostar por una correcta técnica legislativa.		Nº de revisiones, adaptaciones y elaboraciones en la normativa universitaria.
		Revisar los procedimientos y eliminación de todos los trámites innecesarios, siempre garantizando los principios básicos del procedimiento y los derechos de los usuarios.		Grado de satisfacción de la persona usuaria.
		Coordinar la tramitación y resolución de los procesos administrativos. Unificar criterios entre todos los servicios afectados en materia de recursos administrativos y contratación pública.		Tiempo medio de resolución.
	<b>Mejorar la eficiencia administrativa mediante el impulso de la administración electrónica.</b>	Diseñar cuadros de mando para la toma de decisiones por los diferentes órganos de gobierno de la universidad.	SG SCI	Creación de cuadro de mando (sí/no).
Acelerar la automatización de los procesos administrativos aumentando la productividad del PTGAS, reduciendo la carga de tareas de gestión del PDI e incrementando los servicios a las personas.	Nº de procedimientos automatizados.			

	<b>Impulsar la transparencia administrativa.</b>	Actualizar la normativa, mejorando el portal de transparencia y garantizando el acceso a la información de toda la comunidad universitaria.	DRCSI	Nº visitas al Portal de Transparencia.
		Establecer y ejecutar un sistema de verificación de los elementos relacionadas con la transparencia.		
		Posibilitar al futuro estudiantado UMA la inscripción y matrícula en las pruebas de acceso a la Universidad mediante la implementación de una plataforma de gestión integral que recoja todos los procedimientos que deben acometer, desde el momento de elección de las materias a examinar hasta la obtención de las calificaciones definitivas, ofreciéndoles mayor seguridad y transparencia en sus acciones.	VR EEE	Implementación de la automatrícula en la plataforma de gestión de las pruebas de acceso a la Universidad (sí/no).
<b>Objetivo 4:</b> Fomentar la transformación digital de y desde la universidad, potenciando el uso de las tecnologías de la información	<b>Establecer un proceso de transformación digital que esté alineado con el plan estratégico de la universidad.</b>	Redactar un plan de acción específico para la transformación digital que incluya objetivos, prioridades, recursos y plazos.	SCI G	Elaboración del Plan de acción (sí/no).
		Incorporar tecnologías emergentes facilitando nuevas formas de gestión y aprendizaje.		Nº de tecnologías emergentes implantadas en la UMA.
	<b>Facilitar el uso y adopción de nuevas tecnologías.</b>	Reforzar los sistemas de soporte en el uso de las TIC.		Presupuesto destinado a los sistemas de soporte en el uso de las TIC.
	<b>Potenciar las infraestructuras y la seguridad en las TIC.</b>	Dotar de instalaciones adecuadas y seguras al SCI.		Presupuesto destinado a las instalaciones del SCI y a la ciberseguridad en la UMA.
		Fortalecer la ciberseguridad.		
<b>Mejorar y simplificar los procesos de gestión económica y justificaciones de la Universidad.</b>	Implementar herramientas que permitan agilizar y optimizar los procedimientos.	Nº de aplicaciones y herramientas destinadas a la mejora de la gestión económica en la UMA.		

<b>Objetivo 5:</b> Promover una gobernanza universitaria basada en la igualdad efectiva entre hombres y mujeres	<b>Elaborar el V diagnóstico de la situación de igualdad entre mujeres y hombres en la Universidad de Málaga.</b>	Elaborar, aprobar e implementar el V Plan de Igualdad (2027-2030).	VR IPS	Elaboración del V Plan de Igualdad (sí/no).
	<b>Asegurar la equidad de género y representación de colectivos vulnerables en los órganos de gobierno.</b>	Hacer un seguimiento de la presencia equilibrada entre hombres y mujeres en todos los órganos de representación de la Universidad.	VR IPS	Porcentaje de mujeres y personas de colectivos con menor representación en cargos de toma de decisiones.
	<b>Potenciar un modelo de gestión universitaria basado en los valores de igualdad, política social y diversidad que alcance todas las actuaciones universitarias.</b>	Crear un sistema de seguimiento y evaluación de las políticas de igualdad, con informes anuales de avances y desafíos en equidad de género y diversidad.	VR IPS	Número de informes anuales publicados; percepción de transparencia en encuestas a la comunidad universitaria.
		Impulsar la formación en igualdad y liderazgo inclusivo para quienes integran los órganos de gobierno.	VR IPS	Número de participantes en formaciones realizadas. Porcentaje de participantes que aplican prácticas inclusivas en su liderazgo.
		Fomentar un sistema de mentoría para mujeres y colectivos con menor representación en roles de liderazgo, facilitando su acceso a posiciones de responsabilidad en la universidad.	VR IPS	Número de personas mentoras asignadas. Porcentaje de personas que han accedido a roles de liderazgo gracias al sistema de mentoría.
Crear un observatorio permanente sobre igualdad de género y diversidad en la universidad para evaluar el cumplimiento de los objetivos de gobernanza inclusiva.		VR IPS	Número de evaluaciones y análisis realizados. Número implementación de mejoras a partir de los datos recogidos por el observatorio.	
<b>Objetivo 6:</b> Rendición de cuentas y compliance	<b>Implantar mecanismos de rendición de cuentas para garantizar los principios éticos y de integridad académica.</b>	Crear un sistema de compliance que garantice el correcto funcionamiento de nuestra universidad.	DRCSI SG	Creación del sistema compliance (sí/no).
		Luchar contra las prácticas fraudulentas y para ello se aprobará un plan estratégico que establezca las directrices antifraude que deben guiar la función docente e investigadora.		Elaboración de las directrices antifraude en la UMA (sí/no).

# ÁREA ESTRATÉGICA 5: LOS ESPACIOS





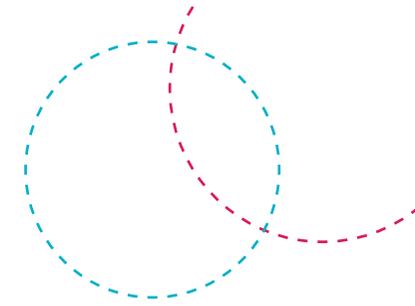
## ÁREA ESTRATÉGICA 5: LOS ESPACIOS

Consolidados los instrumentos financieros que nos dotarán de las infraestructuras adecuadas, estamos ante la oportunidad de ofrecer unos campus completos, diferenciales frente a otras instituciones que no cuentan ni con nuestra implantación ni con nuestros medios y que permiten, al tiempo, liderar un modelo de sostenibilidad integral que no solo cumpla con las exigencias de los diferentes marcos normativos, sino que permita alinear a la institución con las mejores prácticas internacionales, promoviendo un impacto positivo y duradero en nuestro entorno educativo y social. Nuestras políticas estarán orientadas a mejorar las infraestructuras, optimizar los espacios y garantizar un campus sostenible, accesible, seguro y centrado en el bienestar de toda la comunidad universitaria y que facilite tanto una docencia de calidad, como el desarrollo de la actividad de investigación y transferencia que nos identifica. Además, como parte de nuestro compromiso con la salud física y emocional, impulsaremos la modernización de nuestras infraestructuras deportivas.

Para ello, implementaremos medidas que permitan gestionar el agua de manera responsable, optimizar el uso de la energía y adaptar los espacios a las necesidades reales. Paralelamente, promoveremos un entorno sostenible, accesible y seguro, mejoraremos el sistema de residencias universitarias y desarrollaremos un plan estratégico orientado a fomentar el deporte y fortalecer la salud de la comunidad universitaria.

A5

## ÁREA ESTRATÉGICA 5: LOS ESPACIOS



O1 ▶ Objetivo 1 | Cumplir con la legislación vigente en materia de sostenibilidad ambiental

O2 ▶ Objetivo 2 | Mejorar la eficiencia energética y reducir la huella de carbono

O3 ▶ Objetivo 3 | Fomentar la movilidad sostenible en el campus

O4 ▶ Objetivo 4 | Promover la gestión responsable del agua

O5 ▶ Objetivo 5 | Racionar los espacios adaptándolos a las necesidades reales

O6 ▶ Objetivo 6 | Implementar un plan de mejora de los espacios de trabajo

O7 ▶ Objetivo 7 | Mejorar la red de residencias universitarias

O8 ▶ Objetivo 8 | Mejorar las infraestructuras deportivas

O9 ▶ Objetivo 9 | Garantizar que las instalaciones universitarias sean accesibles y seguras

O10 ▶ Objetivo 10 | Desarrollo de un plan estratégico deportivo que responda a las necesidades de la comunidad universitaria

O11 ▶ Objetivo 11 | Fomento de los espacios culturales de la UMA

O12 ▶ Objetivo 12 | Optimizar la gestión de la cesión de los espacios de la Universidad para un uso adecuado, legal y rentable

## ÁREA ESTRATÉGICA 5: LOS ESPACIOS

Objetivo	Línea	Acción/es	Competencia	Indicador/es
<b>Objetivo 1:</b> Cumplir con la legislación vigente en materia de sostenibilidad ambiental	Mantener la certificación ISO 14001.	Poner en marcha una Unidad responsable del Sistema de Gestión Ambiental con personal especializado comparable en nivel y número a otras universidades del entorno autonómico.	VR IS	Creación de la Unidad del Sistema de Gestión Ambiental (sí/no).
				Nº de personas que trabajan en la Unidad de Gestión Ambiental.
<b>Objetivo 2:</b> Mejorar la eficiencia energética y reducir la huella de carbono	Diseño y desarrollo de un plan de generación energética.	Identificar las superficies susceptibles de explotación en cubiertas de edificio y suelo de todos los campus.	VR IS	Superficie (m2) explotada para la generación energética.
		Establecer tres paquetes de explotación con superficies de cubiertas y suelo destinados a: i) explotación con retorno exclusivamente económico, ii) retorno en forma de mejora de edificios e instalaciones a través de proyectos y iii) convenios o concesiones con empresas concesionarias de aparcamientos o usos análogos. Estos paquetes serán compatibles con la ordenación de rutas de peatones y VMP dentro del campus.		Nº de acuerdos y convenios llevados a cabo para la explotación con superficies de cubiertas y suelos.
		Implementar sistemas de energía renovable (paneles solares en edificios, marquesinas solares en aparcamientos y sombras en rutas peatonales y VMP).		Superficie (m2) de paneles solares en la UMA.
		Facilitar la investigación y ensayo de pilotos de nuevas tecnologías de generación y gestión de la energía.		Nº de proyectos de investigación realizados.
		Realizar auditorías energéticas en los edificios para identificar áreas de mejora.		Consumo de energía en la UMA.
	Diseño y desarrollo de un plan de eficiencia energética.	Divulgar los resultados para concienciar a la comunidad universitaria.		
		Instalar sistemas domotizados para adaptar el consumo eléctrico de las instalaciones a las necesidades en tiempo real.		Nº de visitas a la página web de Infraestructuras y Sostenibilidad.
		Facilitar la investigación y ensayo de pilotos de nuevas técnicas constructivas orientadas a la eficiencia energética.		Presupuesto destinado a la domotización de la UMA.
				Presupuesto destinado a la investigación de la eficiencia energética en la UMA.

<p><b>Objetivo 3.</b> Fomentar la movilidad sostenible en el campus</p>	<p>Elaborar un Plan de Movilidad Sostenible.</p>	<p>Adaptar el Campus de El Ejido a la normativa de Zona de Bajas Emisiones.</p>	<p>VR IS</p>	<p>Adaptación a la normativa de Zona de Bajas Emisiones (sí/no).</p>
		<p>Fomentar el uso de transporte sostenible entre los campus mediante islas, sendas verdes y estructuras de sombras con generación energética.</p>		<p>Presupuesto destinado.</p>
		<p>Instalar aparcamientos de VMP con puntos de carga.</p>		<p>Nº de aparcamientos de VMP con puntos de carga.</p>
		<p>Instalar puntos de carga con control domótico asociado a excedentes de producción energética.</p>		<p>Nº de puntos de carga con control domótico instalados.</p>
		<p>Articular la línea de Metro como un eje de conexión gratuito dentro del Campus de Teatinos para personas usuarias de la UMA.</p>		<p>Nº de estudiantado que utiliza el Metro.</p>
		<p>Fomentar la utilización de transporte compartido mediante un sistema de incentivos al estudiantado y el personal.</p>		<p>Nº de estudiantes que solicitan los incentivos del transporte compartido.</p>
<p><b>Objetivo 4.</b> Promover la gestión responsable del agua</p>	<p>Aprovechar fuentes alternativas de agua para el riego.</p>	<p>Negociar con el Ayuntamiento de Málaga y la Junta de Andalucía la canalización de aguas regeneradas para el riego en el Campus de Ampliación de Teatinos.</p>	<p>VR IS</p>	<p>Canalización de aguas regeneradas para el riego (sí/no).</p>
		<p>Embalsar el agua en la laguna artificial de la Ampliación del Campus de Teatinos y en la red (FRESCA) de depósitos a construir a tal efecto.</p>		<p>Embalse del agua en la laguna artificial (sí/no).</p>
		<p>Instalar sistemas de recolección de agua de lluvia en edificios y espacios abiertos, complementando el uso de aguas regeneradas en el riego.</p>		<p>Instalación de sistemas de recolección de agua de lluvia (sí/no).</p>
<p>Mejorar la gestión del consumo de agua.</p>	<p>Monitorizar el consumo de agua en los edificios universitarios.</p>	<p>Monitorizar el consumo de agua en los edificios universitarios.</p>	<p>VR IS</p>	<p>Consumo de agua en la UMA.</p>
		<p>Implementar sistemas de riego eficiente.</p>		<p>Implementación de riego eficiente (sí/no).</p>
		<p>Favorecer la vegetación autóctona frente a plantas exóticas con mayor exigencia hídrica.</p>		<p>% vegetación autóctona plantada en la UMA.</p>
		<p>Promover campañas de concienciación sobre el uso responsable del agua entre la comunidad universitaria.</p>		<p>Nº de impactos de las campañas de concienciación sobre el uso responsable del agua.</p>

<b>Objetivo 5.</b> Racionar los espacios adaptándolos a las necesidades reales	Inversiones y explotación del patrimonio.	Crear una unidad de personal especializado en gestión ágil de licitaciones, concesiones de espacios, etc.	VR IS	Creación de la unidad (sí/no).
		Establecer un plan de seguimiento de las inversiones actuales en infraestructuras.		Elaboración del Plan de seguimiento (sí/no).
	Fiscalización del cumplimiento de las necesidades iniciales.	Implementar un sistema de seguimiento que garantice que las infraestructuras satisfacen las necesidades identificadas.		Grado de satisfacción de las personas usuarias.
		Establecer un sistema de auditorías regulares para asegurar el cumplimiento.		Nº de auditorías realizadas.
		Crear un sistema de control de la ejecución de pequeñas obras y contrata.		Nº de pequeñas obras y contrata en la UMA.
	Adecuación de las necesidades a los espacios existentes.	Analizar los horarios lectivos por centros y edificios.		Elaboración del estudio por centro y edificio (sí/no).
Maximizar el aprovechamiento de los recursos mediante la redistribución de la docencia a turnos de mañana y tarde y a través de la redistribución entre edificios cercanos.		Nº de medidas llevadas a cabo para la racionalización de los edificios.		
<b>Objetivo 6.</b> Implementar un plan de mejora de los espacios de trabajo	Desarrollar un plan director de necesidades de centros.	Realizar un inventario detallado de las necesidades de cada centro.	VR IS	Elaboración del Plan Director (sí/no).
		Realizar un inventario detallado del estado de cada edificio.		
		Priorizar las actuaciones en función del estado de los edificios y de la necesidad de espacios del centro.		
Inversión y mejora de las infraestructuras.	Desarrollar nuevos proyectos para modernizar los espacios de trabajo con recursos tecnológicos avanzados.	VR IS	Presupuesto destinado a la mejora de las infraestructuras de la UMA.	
	Priorizar la construcción de espacios flexibles para la docencia y el trabajo (aulas adaptables a diferentes tipos de enseñanza, salas multifuncionales, laboratorios) y en general, construcción modular reconfigurable o reubicable a demanda.		Nº de construcciones de espacios flexibles para la docencia y trabajo en la UMA.	
<b>Objetivo 7.</b> Mejorar la red de residencias universitarias	Ampliar el número de plazas universitarias de alojamiento mediante mejora de las existentes y nueva construcción, garantizando estándares sostenibles en su gestión y diseño.	Explotar terrenos para la construcción de nuevas residencias universitarias con capital privado.	VR IS	Nº de plazas en residencias universitarias.
		Incluir cláusulas contractuales que aseguren la sostenibilidad y calidad de los servicios ofrecidos.		Nº de contratos con cláusulas que aseguren la sostenibilidad.

<b>Objetivo 8.</b> Mejorar las infraestructuras deportivas	Ampliar y mejorar la oferta existente haciendo uso de la superficie del campus calificada al uso.	Licitación o concesión demanial de terrenos para uso deportivo para su adecuación y explotación por terceras personas.		Fondos captados por la explotación por terceras personas de instalaciones deportivas.
		Incluir cláusulas contractuales que aseguren la sostenibilidad y calidad de los servicios ofrecidos.		Nº de contratos con cláusulas que aseguren la sostenibilidad.
<b>Objetivo 9.</b> Garantizar que las instalaciones universitarias sean accesibles y seguras	Promover espacios universitarios seguros, libres de violencia de género y discriminación (promover una cultura de respeto y prevención frente al acoso y la discriminación).	Desarrollar un Plan de Accesibilidad (plan de eliminación de barreras arquitectónicas) que elimine barreras físicas y digitales en todas las instalaciones universitarias, asegurando la accesibilidad total para personas con discapacidades. Realizar una auditoría completa de accesibilidad de los edificios y espacios universitarios, con la creación de un Plan de Eliminación de Barreras Arquitectónicas para garantizar que todas las personas, incluidas aquellas con discapacidades, puedan acceder a los servicios de la universidad.	VR IS VR IPS DRCSI	Porcentaje de infraestructuras adaptadas.
		Reformular el protocolo de actuación y prevención contra la violencia de género y la discriminación (Plan de Prevención de Acoso), con puntos de atención en los campus, campañas de concienciación y formación específica para todo el personal sobre cómo abordar estos casos y la forma de poder identificarlo con el fin de prevenir y actuar en tales circunstancias.		Grado de satisfacción de personas usuarias con discapacidad sobre la accesibilidad.
				Número de casos de acoso gestionados.
				Grado nivel de satisfacción con la seguridad percibida en la comunidad universitaria.
				Número de campañas de concienciación realizadas.
<b>Objetivo 10.</b> Desarrollo de un plan estratégico deportivo que responda a las necesidades de la comunidad universitaria	Rehabilitar las instalaciones deportivas, completando su equipamiento y creando otras nuevas.	Establecer alianzas y buscar recursos externos para gestionar la rehabilitación y creación de nuevas instalaciones deportivas.	VR PERIBU	Nº de alianzas o acuerdos alcanzados.
	Diseñar una política deportiva sostenible, orientada a la implicación de la comunidad universitaria con la práctica deportiva y a fomentar los valores del deporte y los hábitos de vida saludables.	Coordinar los diversos grupos de interés que necesitan espacios en las instalaciones deportivas de la Universidad de Málaga para optimizar los recursos existentes.	VR PERIBU	Nº de personas usuarias del Complejo Deportivo Universitario.
		Planificar la creación de nuevos espacios deportivos que puedan atender las demandas de todos nuestros grupos de interés.	VR PERIBU	Superficie de espacios deportivos construidos (m2).

<b>Objetivo 11:</b> Fomento de los espacios culturales de la UMA	Diseñar un plan de fomento de los espacios culturales que aporte valor añadido a la comunidad universitaria.	Afianzar el Contenedor Cultural como espacio principal del Campus, con construcción de una pantalla acústica para actividades al aire libre.	VR C VR IS	Nº de personas usuarias del Contenedor Cultural.
		Afianzar el edificio del Rectorado como espacio en la ciudad y otros centros de la UMA, así como las salas expositivas para muestras temporales y la sala permanente de la Muralla en el Rectorado.		Nº de exposiciones realizadas por el Servicio de Cultura en las distintas instalaciones de la UMA.
<b>Objetivo 12:</b> Optimizar la gestión de la cesión de los espacios de la Universidad para un uso adecuado, legal y rentable	Diseñar una política de cesión de los espacios universitarios conforme a los principios y fines de la Universidad.	Reordenar normativa de la política de cesión de espacios.	DRCSI SCI	Nº de espacios disponibles para su cesión a terceros.
		Establecer mecanismos que faciliten la correcta gestión de la petición de espacios.		Nº de peticiones de uso de espacios universitarios.
	Desarrollar una aplicación TIC para la gestión de las solicitudes de espacios.	DRCSI SCI G	Fondos captados por la cesión de espacios.	
		Optimizar los rendimientos económicos resultantes de la cesión de uso de los espacios a personas externas.		



# ABREVIATURAS

**VR OAP:** Vicerrectorado de Ordenación Académica y Profesorado

**VR IDC:** Vicerrectorado de Investigación y Divulgación Científica

**VR EEE:** Vicerrectorado de Estudiantes, Empleabilidad y Emprendimiento

**VR DP:** Vicerrectorado de Posgrado y Doctorado

**VR TETD:** Vicerrectorado de Transferencia, Empresa y Transformación Digital

**VR PERIBU:** Vicerrectorado de Proyectos Estratégicos, Relaciones Institucionales y Bienestar Universitario

**VR IS:** Vicerrectorado de Infraestructuras y Sostenibilidad

**VR CGPU:** Vicerrectorado de Comunicación, Gabinete y Proyección Universitaria

**VR C:** Vicerrectorado de Cultura

**VR RERENC:** Vicerrectorado para la Reforma Estatutaria, Relaciones de Empleo y Negociación Colectiva

**VR I:** Vicerrectorado de Internacionalización

**VR IPS:** Vicerrectorado de Igualdad y Política Social

**SG:** Secretaría General

**G:** Gerente

**DRMP:** Delegado del Rector en Materia de Personal

**DRCSI:** Delegación del Rector para la Coordinación de los Servicios y la Inspección

**DRRAS:** Delegada del Rector para las Relaciones en el Ámbito de la Salud



UNIVERSIDAD  
DE MÁLAGA



[uma.es](http://uma.es)