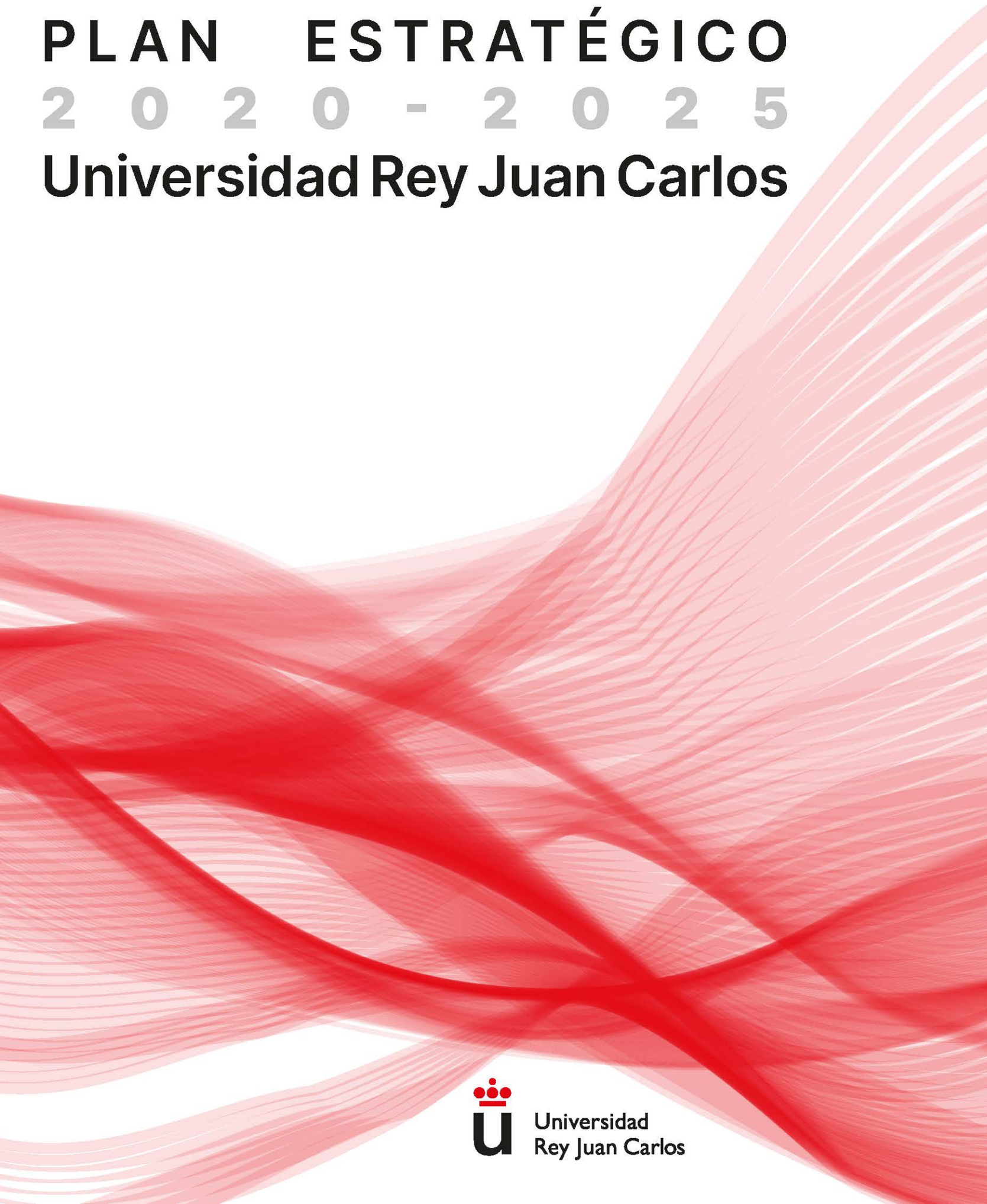
PLAN ESTRATÉGICO
2020-2025
Universidad Rey Juan Carlos



Universidad
Rey Juan Carlos

PLAN ESTRATÉGICO
2020-2025
Universidad Rey Juan Carlos

Universidad
Rey Juan Carlos

Comisión para la redacción del Plan Estratégico URJC 2020-2025:

Presidente.- D. Javier Ramos López. Rector de la Universidad Rey Juan Carlos.

Secretaria.- D.ª Pilar Charro Baena. Secretaria General.

Miembros designados por el Claustro.

Sector A

D. Antonio Caamaño Fernández.
D. César Cáceres Taladriz.
D. Pablo Roger Prieto Dávila.
D. Manuel Ros Pérez.
D. Enric Saperas Lapiedra.
D. Raúl Sanz Martín.
D.ª Isabel Soriano Pinar.

Sector B

D.ª Isabel Bazaga Fernández.
D.ª Silvia Matesanz García.

Sector C

D.ª Raquel de la Chica Liñán.
D. José Javier Fernández del Barrio.
D. Ignacio Ruíz Ardisoni.

Sector D

D.ª M.ª Cristina Montero Espinosa Costa.

Miembros del Comité Técnico de Redacción.

D. Andrés Martínez Fernández. Vicerrector de Planificación y Estrategia.
D.ª Diana Benito Osorio. Directora de Estrategia.

Índice

1. Introducción 7

2. Contexto 11

2.1. Antecedentes 13
2.2. Diagnóstico institucional. La URJC y su entorno 14
2.2.1. Análisis del entorno general y específico para detectar oportunidades y amenazas 17
2.2.1.1. Análisis del entorno general 18
2.2.1.2. Análisis del entorno específico y del grupo estratégico de pertenencia 47
2.2.2. Análisis interno, para detectar fortalezas y debilidades 53

3. Misión, visión y valores de la URJC 69

4. Estructura del plan 73

4.1. Metodología. El enfoque del marco lógico 75
4.2. Ejes y objetivos estratégicos 76
4.3. Resultados y actividades 78
4.4. Indicadores de consecución de objetivos 78

5. Proceso de elaboración, seguimiento e implantación del plan 79

5.1. Fase inicial de análisis 81
5.2. Fase de síntesis y redacción 81
5.3. Fase de aprobación y difusión 82
5.4. Fase de implantación y seguimiento 82

6. Eje estratégico de docencia 83

6.1. Objetivo estratégico 1. Docencia de grado 85
6.2. Matriz de planificación del objetivo estratégico de docencia de grado 86
6.3. Objetivo estratégico 2. Docencia de postgrado 88
6.4. Matriz de planificación del objetivo estratégico de docencia de postgrado 89

7. Eje estratégico de investigación y transferencia de conocimiento 91

7.1. Objetivo estratégico 3. Investigación 93
7.2. Matriz de planificación del objetivo estratégico de investigación 94
7.3. Objetivo estratégico 4. Transferencia de conocimiento 96
7.4. Matriz de planificación del objetivo estratégico de transferencia de conocimiento 97

8. Eje estratégico de las personas y los recursos 99

8.1. Objetivo estratégico 5. Mejora de la financiación 101
8.2. Matriz de planificación del objetivo estratégico de mejora de la financiación 102
8.3. Objetivo estratégico 6. Estabilización y captación de personal 104
8.4. Matriz de planificación del objetivo estratégico de estabilización y captación de personal 105
8.5. Objetivo estratégico 7. Optimización de infraestructuras 107
8.6. Matriz de planificación del objetivo estratégico de optimización de infraestructuras 108

9. Eje estratégico de desarrollo institucional, gestión y buen gobierno .. 111

9.1. Objetivo estratégico 8. Mejora de la comunicación y del orgullo de pertenencia 113
9.2. Matriz de planificación del objetivo estratégico de mejora de la comunicación y del orgullo de pertenencia 114
9.3. Objetivo estratégico 9. Descentralización, transparencia e impulso a la digitalización 116
9.4. Matriz de planificación del objetivo estratégico de descentralización, transparencia e impulso a la digitalización 117

9.5. Objetivo estratégico 10. Una universidad para todos 119

9.6. Matriz de planificación del objetivo estratégico de una universidad para todos 120

10. El proyecto estratégico de la Universidad Rey Juan Carlos: URJC-2030 123

1

Introducción

> Habrá quien considere la felicidad como un ideal, nosotros, por ejemplo; pero habrá quien proponga que, como tal ideal, debamos renunciar a conseguirlo. No lo haremos...

Las instituciones son instrumentos de los que se dota la sociedad para lograr "la felicidad de todos", para garantizar la libertad, la igualdad, la justicia, el progreso, el bienestar, la dignidad[1]. La universidad en particular no puede quedar al margen de tal fin y su contribución habrá de ser esencial.

Decía Jorge Luis Borges que no hay mayor pecado que no ser feliz y es cierto que sólo los que realmente lo son hacen felices a los demás. Procurar el bien de una persona es algo deseable, pero es más hermoso y digno de esfuerzo, como reconocía Aristóteles, conseguirlo para un pueblo y para todas sus ciudades.

Nuestra universidad, la Universidad Rey Juan Carlos (URJC), no puede obviar su deber, su compromiso por construir personas libres, intrépidas, conscientes, inaccesibles para el miedo y la codicia e inasequibles al desaliento.

En este Plan Estratégico disertamos, desde el pasado al presente, pensando siempre en el futuro. Y ante ese futuro, se nos plantean dos opciones: aguardarlo o salir en su busca. Para los temerosos el futuro alberga lo desconocido, para los débiles lo inalcanzable, pero para los valientes, ya lo apuntó Víctor Hugo, para los valientes alberga la oportunidad. En la Universidad Rey Juan Carlos sabemos que el futuro no llega, se fabrica marcando objetivos claros. Sin un puerto de destino, apuntaba Montaigne, nunca hay viento a favor. Pero se construye también con esfuerzo y trabajo y con planificación. Sin planificar quedamos al albur de la fortuna o a merced de una corriente que igual te arrastra que te orilla. La felicidad exige coraje, seamos valientes, pero no temerarios. Midamos el salto, calculemos la ruta, verifiquemos lo andado. Miremos lejos, calibrando pasos. Hagamos camino al andar.

La universidad, desde su origen, tiene encomendada la misión de preservar el conocimiento, siendo a su vez el motor que impulsa su desarrollo. Para ello, la docencia y la investigación, los dos primeros ejes de este ambicioso plan, habrán de instituirse como pilares fundamentales sobre los que descansa tan grande empresa. La acumulación de conocimientos y la posibilidad de trasmitirlos de generación en generación ha sido un elemento decisivo en la evolución. Ahora bien, enseñar, investigar, aprender –ejes a través de los cuales la universidad despliega su acción– no deben enredarse con lo que Borges llamaba el arte que entreteje naderías. Una docencia sin investigación cae, como sostenía Ortega, en el profesionalismo. Una sociedad que se quiere democrática, exige una ciudadanía educada, alejada de la demagogia, crítica y sin miedo a pensar. Requiere de personas que, como decía Maquiavelo, aconsejen con libertad, deliberen con prudencia y actúen abandonando sus conveniencias para mirar al bien común. La investigación, con su afán por conocer la realidad en todas sus facetas, nos ayuda a comprender mejor nuestro lugar en el mundo, al tiempo que aporta modos más acertados para relacionarnos.

1 Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano, 1789.

El Plan Estratégico de la Universidad Rey Juan Carlos, que aquí presentamos, tiene como objetivo que el tiempo que resta de aquí a 2025 sea más propicio para conquistar la felicidad de todos. Se plantea intervenir en el porvenir, moldear lo que aún no conocemos. La esencia de nuestro plan radica en la confianza y en nuestra capacidad para decidir el futuro y en la convicción de que la razón es un buen instrumento para conseguirlo. Planteamos una toma de decisiones anticipadas, previendo lo que va a suceder, creando las condiciones que puedan provocar que suceda lo deseado.

Este Plan Estratégico despliega su acción a través de cuatro ejes que, a su vez albergan diez objetivos estratégicos. El primero de los ejes, ya mencionado, hace referencia a la Docencia y el segundo a la Investigación y la Transferencia de Conocimiento. Los cuatro objetivos que se persiguen en dichos ejes estarán todos marcados por la búsqueda incesante de la calidad, la adecuación de la oferta formativa a la demanda de la sociedad y de los propios estudiantes, así como por la contribución al desarrollo productivo y al bienestar social, transfiriendo tanto conocimiento como tecnología.

Pero ni a Aristóteles se le escapó el hecho de que la felicidad necesita también de los bienes exteriores, pues él mismo decía que es imposible, o no es fácil, hacer el bien cuando no se cuenta con recursos. El tercer eje de este plan es precisamente el de las Personas y los Recursos. Las personas han de ser siempre el centro de todo proyecto. Para ellas es, ellas lo piensan, ellas lo harán y seguro, lo disfrutarán. La obtención de una financiación justa para nuestra universidad se verá reflejada en la estabilización y mejora continua de las condiciones laborales de todo nuestro personal. Nos permitirá dotarnos de nuevas infraestructuras y usar en modo más eficiente y sostenible las que ya tenemos.

Pero sería en vano trabajar si nuestro modo de proceder no fuera guiado por las maneras de la ética y del buen gobierno. Sócrates creía que el conocimiento del bien conduce a la práctica de la virtud y el ejercicio de ésta a la felicidad. El último de nuestros ejes se refiere precisamente a esto, al diseño de una universidad para todos, cohesionada y bien comunicada, más estructurada, democrática y transparente.

Este plan no es un *desiderandum*, tiene vocación de cumplimiento. Ortega decía que la virtud del niño es el deseo, y su obligación, soñar. Pero la virtud del hombre es querer, y su compromiso, hacer y realizar.

2

Contexto

Para bien o para mal, la vida presenta dos características opuestas: la fugacidad y la permanencia. Manejarse en ella requiere entender las ventanas del tiempo, los tres intervalos dinámicos: el pasado, el presente y el futuro. El éxito o el fracaso en la vida, también en la vida de las instituciones, también en la de nuestra universidad, depende de la comprensión del pasado y del presente y de cómo imaginar su futuro.

En una realidad en movimiento, sólo persiste aquel capaz de anticiparse a los cambios, aquel capaz de responder de forma rápida y flexible, aquel capaz de aprovechar mejor las oportunidades que el entorno le ofrece. Buscar el mejor futuro requiere usar con destreza tres herramientas: poder, querer y deber. El poder nace en el pasado y se dispone en el presente. El querer es puente entre presente y futuro y el deber, el deber no tiene limitación.

Nada hay más ilícito que engañarnos. Leonardo da Vinci decía que cualquier plan requiere factibilidad y deseo. Si alguien realmente no puede lo que quiere, casi mejor que quiera lo que puede.

Un buen antídoto contra el engaño sin duda es el conocimiento. Saber qué hemos sido y qué somos nos permitirá conocer lo que podemos ser. Descubrir qué funcionó nos dirá qué mantener y saber qué falló nos dirá qué aprender. Subir a hombros del pasado para mirar de frente el presente nos ayuda a conocer nuestras fortalezas y debilidades. Desde ahí nos preparamos para afrontar las amenazas y aprovechar mejor, con audacia, las oportunidades.

No caigamos en la melancolía, conozcamos el pasado para mejorarlo, pero no caigamos en la utopía, conozcamos el presente para hacer posible el futuro.

2.1. Antecedentes

La creación de la Universidad Rey Juan Carlos, como institución académica de enseñanza superior e investigación, se llevó a cabo mediante la Ley 7/1996, de 8 de julio, con la triple intención de ajustar la oferta universitaria madrileña a su demanda, mejorar la calidad de la enseñanza superior en el conjunto del sistema universitario y corregir los desequilibrios socioeconómicos de la Comunidad de Madrid. La Universidad Rey Juan Carlos para poder acometer estos hitos nació integrando, desde un inicio, sus campus en diferentes localizaciones del mapa universitario del sudeste de la región.

Los dos primeros campus de la Universidad Rey Juan Carlos fueron inaugurados en Alcorcón y Móstoles por el Presidente de la Comunidad de Madrid, el 30 de octubre de 1998. En ese mismo año se produjo la incorporación a la universidad del Campus de Vicálvaro y, en el año 2000, fue inaugurado también por el Presidente de la Comunidad el Campus de Fuenlabrada. En el año 2002 se inició un importante proceso institucional destinado a otorgar a la universidad su plena autonomía, de conformidad con las disposiciones de la Ley Orgánica de Universidades 6/2001, de 21 de diciembre. La Universidad Rey Juan Carlos publicó sus Estatutos el día 5 de marzo de 2003 y, en junio de ese año, concluyó el proceso de vertebración institucional y orgánica, momento desde el cual nuestra universidad quedaba plenamente integrada en el sistema universitario madrileño.

Transcurridos nueve años desde su fundación, la Universidad Rey Juan Carlos redactó el Plan Estratégico 2005-2010, especialmente diseñado para llevar a cabo la implantación del Espacio Europeo de Educación Superior y todos los desafíos que esto conllevaba. En este documento se justificaba el acierto de la creación de la universidad, destacando en él

la idea de que se habían desbordado las expectativas de crecimiento previstas inicialmente. Se intentaban enfrentar con él tres grandes problemas: la falta de un modelo organizativo consolidado, consecuencia de la sucesión de efímeros equipos de gobierno; un crecimiento acelerado y un desajuste presupuestario proveniente de una inadecuada financiación pública.

En este momento, la planificación estratégica se presentó como un instrumento eficaz de gestión y para su redacción, el entonces Rector Pedro González-Trevijano designó como Director del Proyecto al Vicerrector Fernando Suárez Bilbao y creó un Comité de Planificación para su redacción.

En este Plan Estratégico 2005-2010[2], como punto de partida se determinó la misión, la visión y los valores de la universidad, que constituyen toda una declaración de principios. Se formularon 4 ejes estratégicos: proyecto docente; investigación y transferencia de conocimiento; organización y recursos y; por último, relaciones con la sociedad. Cada uno de estos ejes se estructuraba en distintas áreas, de las que derivaban objetivos estratégicos y líneas de actuación específicas. El plan se dotó de indicadores cualitativos para verificar la consecución de sus hitos.

Lamentablemente, en el periodo comprendido entre los años 2010 y 2018, la Universidad Rey Juan Carlos no contó con un Plan Estratégico. El actual Rector, Javier Ramos López, comunicó desde su toma de posesión la intención de redactar un nuevo Plan Estratégico y con ese objetivo, entre otros, creó el Vicerrectorado de Planificación y Estrategia.

En el año 2018 comienza el proceso de reflexión colectiva, con reuniones entre el Vicerrectorado de Planificación y Estrategia y los distintos órganos de representación institucional, entre los que se encuentra el Consejo de Dirección, todos los Departamentos de la Universidad, la Gerencia General y los diferentes Directores de Servicio, la Junta de PDI y el Comité de Empresa y representantes de estudiantes.

El Rector, en la sesión constitutiva del Claustro surgido de las elecciones del día 31 de mayo de 2018, ratificó su intención de crear una comisión de redacción del Plan Estratégico 2020-2025. Esta comisión de redacción, constituida con representantes de los diferentes sectores del Claustro, colaboraría con el Vicerrectorado de Planificación y Estrategia en la redacción de un borrador del mismo, documento que debería ser presentado y aprobado por el Consejo de Gobierno de la Universidad.

2.2. Diagnóstico institucional. La URJC y su entorno

El movimiento siempre es relativo, depende del observador, por ello ha de ser siempre contemplado desde un sistema de referencia consensuado. En la mecánica clásica es suficiente con fijar un origen espacial cartesiano y un origen de tiempos.

Pensemos en la situación actual. Es importante que institucionalmente todos veamos la misma foto fija de la universidad, la misma foto de partida. Se puede empezar por centrar el enfoque en el entorno, logrando el mejor nivel de nitidez en los puntos que se encuentran a mayor distancia, los más lejanos. Así lograremos profundizar en el análisis

2 El documento se puede consultar en: https://eris.urjc.es/images/Intranet/plan_estrategico/fase_inicial/Plan_Estrategico-URJC_2005-2010.pdf.

externo, tanto en el entorno general como en el específico, descifrando las amenazas que nos acechan, para tratar de minimizar su impacto. De igual modo, aprovechando las oportunidades que el entorno ofrece. Pero también tenemos que realizar un enfoque cercano, un análisis interno, evolutivo y comparado, que permita conocer el perfil estratégico de la institución e identificar sus fortalezas y debilidades. Sólo así podremos explotar nuestras fuentes de ventaja competitiva.

La Universidad Rey Juan Carlos se divide actualmente en cinco campus universitarios (Alcorcón, Aranjuez, Fuenlabrada, Madrid y Móstoles). En cada campus, las facultades y escuelas son las encargadas de la organización de los procesos académicos, administrativos y de gestión conducentes a la obtención de los títulos de grado y de postgrado y ejercer cualesquiera otras funciones que determine la universidad. Cada una de las 8 escuelas o facultades de la URJC (Facultad de Ciencias de la Comunicación, Facultad de Ciencias de la Salud, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Escuela Internacional de Doctorado, Escuela de Másteres Oficiales, Escuela Superior de Ciencias Experimentales y Tecnología, Escuela Técnica Superior de Ingeniería de Telecomunicación, Escuela Técnica Superior de Ingeniería Informática) está presente en diferentes municipios de la Comunidad de Madrid (ver tabla siguiente) y se rige de manera autónoma con un Decano/a o Director/a de Escuela.

Tabla 1
Información relevante sobre los Centros Propios
de la Universidad Rey Juan Carlos.

Facultad o Escuela/ Campus	Municipio	Número de titulaciones	Estudiantes Matriculados	Estudiantes Egresados
Escuela Superior de Ciencias Experimentales y Tecnología. Campus de Móstoles / Campus de Madrid	MÓSTOLES MADRID	19 1	3.063 269	311 26
Facultad de Ciencias de la Salud. Campus de Alcorcón / Campus de Aranjuez	ALCORCÓN ARANJUEZ	7 1	2.706 90	520
Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. Campus de Madrid / Campus de Alcorcón / Campus de Fuenlabrada / Campus Móstoles / Campus Aranjuez	MADRID ALCORCÓN FUENLABRADA MÓSTOLES ARANJUEZ	53 13 42 16 29	10.938 1.076 7.040 3.123 1.865	1.359 101 851 383 35
Facultad de Ciencias de la Comunicación. Campus de Fuenlabrada / Campus de Madrid	FUENLABRADA MADRID	7 4	4.034 1.794	472 233
Escuela Técnica Superior de Ingeniería de Telecomunicación. Campus de Fuenlabrada / Campus de Alcorcón	FUENLABRADA ALCORCÓN	9 1	1.050 40	77 -
Escuela Técnica Superior de Ingeniería Informática. Campus de Móstoles / Campus de Madrid	MÓSTOLES MADRID	11 3	1.421 381	107 35
Escuela Internacional de Doctorado	MÓSTOLES	13	969	138
Escuela de Másteres Oficiales	MÓSTOLES	75	5.886	2.794

Fuente: Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades, 2019.

Las facultades y escuelas albergan en ellas los 20 departamentos universitarios de la Universidad Rey Juan Carlos:

- Biología y Geología, Física y Química Inorgánica.
- Ciencias Básicas de la Salud.
- Ciencias de la Computación, Arquitectura de Computadores, Lenguajes y Sistemas Informáticos y Estadística e Investigación Operativa.
- Ciencias de la Comunicación y Sociología.
- Ciencias de la Educación, Lenguaje, Cultura y Artes, Ciencias Histórico-Jurídicas y Humanísticas y Lenguas Modernas.
- Derecho Privado y Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social.
- Derecho Público I y Ciencia Política.
- Derecho Público II y Filología I.
- Economía Aplicada I e Historia e Instituciones Económicas (y Filosofía Moral).
- Economía Financiera y Contabilidad e Idioma Moderno.
- Economía de la Empresa.
- Economía de la Empresa (ADO), Economía Aplicada II y Fundamentos Análisis Económico.
- Enfermería y Estomatología.
- Especialidades Médicas y Salud Pública.
- Fisioterapia, Terapia Ocupacional, Rehabilitación y Medicina Física.
- Matemática Aplicada, Ciencia e Ingeniería de los Materiales y Tecnología Electrónica.
- Psicología.
- Tecnología Química y Ambiental.
- Tecnología Química, Energética y Mecánica.
- Teoría de la Señal y las Comunicaciones y Sistemas Telemáticos y Computación.

La Universidad Rey Juan Carlos realiza sus cursos de verano en Aranjuez. Asimismo, ofrece un programa de Universidad para los Mayores, de tres años de duración más otros dos de postgrado, dirigido a personas de más de 55 años de edad, que se desarrolla en los campus de Móstoles y Madrid, gracias a las subvenciones de la Comunidad de Madrid y de los Ayuntamientos de Madrid, Móstoles, Fuenlabrada y Alcorcón.

Por otra parte, la Universidad Rey Juan Carlos tiene adscritos los siguientes centros:

- Centro de Educación Superior de Negocios, Innovación y Tecnología.
- Centro de Educación Superior EAE Madrid.
- Centro de Educación Superior “Sergio Arboleda”.
- Centro de Estudios Universitarios CEDEU.
- Centro Universitario Gestión IEB Global.
- Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (ESIC).
- Escuela Universitaria de Turismo ESERP.
- Escuela Universitaria de Artes y Espectáculos (TAI).

La siguiente tabla aporta algunos datos generales sobre la Comunidad Universitaria y las titulaciones en las que se imparte docencia en la Universidad Rey Juan Carlos.

Tabla 2
Algunos datos relevantes de la URJC en el curso 2019/2020.

Comunidad Universitaria	**Departamentos**	18
	Personal docente e investigador	2.126
	Personal de administración y servicios	671
	Estudiantes	Grado: 40.605 Máster: 4.865 Doctorado: 1.045 Títulos propios: 2.097
	Estudiantes de Universidad de Mayores	763
	Estudiantes extranjeros (99 países diferentes)	Grado: 7,7% Máster:34,1% Doctorado: 21,5%
Titulaciones	**Titulaciones de Grado**	81
	Grados en habla inglesa	9
	Grados semipresenciales	9
	Planes conjuntos de enseñanzas oficiales	78
	Másteres Oficiales	64
	Programas de Doctorado RD 99/2011	13

Fuente: Adaptado de la www.urjc.es, del Portal de Transparencia de la URJC y de UXXI-Académico.

Además, es reseñable la iniciativa Campus de Excelencia Internacional (CEI). El proyecto CEI "Energía Inteligente", coordinado por la Universidad Rey Juan Carlos se firma el 22 de junio de 2011, sustentándose en dos áreas de importante relevancia científica, social y económica: la bioenergía (con extensión a otras energías limpias) y las infraestructuras inteligentes.

2.2.1. Análisis del entorno general y específico para detectar oportunidades y amenazas

En primer lugar, es necesario determinar un entorno relevante, aquel que afecta a las decisiones que pueda tomar la universidad y a su desempeño. Entendemos que nuestro entorno general es la Comunidad de Madrid en el año 2018. Para desarrollar este análisis macro vamos a inspirarnos en la herramienta de análisis estratégico denominada PESTEL[3]. En este análisis describiremos cómo afectan los factores político-legales, socio-económicos, tecnológicos y medioambientales a la Universidad Rey Juan Carlos, encontrando las amenazas y las oportunidades del entorno general. En segundo lugar, es necesario conocer el sector. Se hace imprescindible estudiar el sistema universitario español (SUE) en su conjunto y el de la Comunidad de Madrid en particular. Utilizaremos para ello la información que aporta la monografía "La universidad española: grupos estratégicos y desempeño", publicada por la Fundación BBVA en 2016, cuyo objetivo fue ofrecer una imagen clara del nivel de fragmentación del SUE y las características de cada uno de los grupos identificados. Con esto, estaremos en disposición de conocer tanto las amenazas como las oportunidades del entorno específico.

3 PESTEL (Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico y Legal).

2.2.1.1. Análisis del entorno general

Iniciamos el estudio del entorno general analizando los factores político-legales que afectan a nuestra universidad. Esto nos obliga a revisar la normativa europea, nacional y autonómica que nos afecta, así como estudiar la distribución presupuestaria del Gobierno de la Comunidad de Madrid y su política de educación superior.

El contexto institucional y académico que nos afecta no viene sólo delimitado por el entorno autonómico, con sus respectivos Decretos de la Comunidad de Madrid, sino que tiene dimensión tanto nacional, marcada por la Ley Orgánica de Universidades (LOU) y los Reales Decretos y Reglamentos que la desarrollan, como internacional, a través sobre todo de la normativa que afecta al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES).

Ya la Constitución Española, en su Título Primero en el que habla de los derechos y deberes fundamentales, indica que el objeto de la educación será "*el pleno desarrollo de la personalidad humana en el respeto a los principios democráticos de convivencia y a los derechos y libertades fundamentales*", respetando y reconociendo "*la autonomía de las universidades, en los términos que la ley establezca*".

Con la entrada en vigor de la Ley Orgánica 11/1983, de 25 de agosto, de Reforma Universitaria (LRU), se inició en España un proceso de transformación de la universidad. La LRU articuló legalmente la autonomía universitaria y estableció cuestiones tales como la organización de centros y departamentos, el régimen del profesorado y la gestión de los recursos. La LRU dotó a las universidades de la capacidad para crear su propio catálogo de titulaciones. Dieciocho años después de su entrada en vigor y una vez transferidas las competencias de la educación superior a las comunidades autónomas, el 21 de diciembre de 2001 se aprobó la Ley Orgánica de Universidades (LOU), que fue publicada en el BOE el 26 de diciembre de ese mismo año. Tras unos años en funcionamiento se aprobó la Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, que modificó la LOU (LOMLOU). La aprobación de la LOMLOU fue motivada por aspectos tanto nacionales como internacionales. A nivel nacional, fundamentalmente por el establecimiento de la acreditación para el acceso a los cuerpos docentes universitarios de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y la Acreditación (ANECA) y por la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales. A nivel internacional, en gran parte por los acuerdos que se adoptaron en el seno de la Unión Europea en materia de política de educación superior (EEES) y el impulso que se buscaba dar a la investigación en todos sus países miembros.

La Ley de Reforma Universitaria de 1983 en su artículo 1º dice que "*El servicio público de la educación superior corresponde a la Universidad, que lo realiza mediante la docencia, el estudio y la investigación*". Además, añade que "*son funciones de la Universidad, al servicio de la sociedad: la creación, desarrollo, transmisión y crítica de la ciencia, de la técnica y de la cultura; la preparación para el ejercicio de actividades profesionales que exijan la aplicación de conocimientos y métodos científicos o para la creación artística; el apoyo científico y técnico al desarrollo cultural, social y económico, tanto Nacional como de las Comunidades Autónomas y extensión de la cultura universitaria*". Se amplían estas funciones al servicio de la sociedad según el artículo 1 de la LOU de 2001 con la función de "*la difusión, la valorización y la transferencia del conocimiento al servicio de la cultura, de la calidad de la vida, y del desarrollo económico y la difusión del conocimiento y la cultura a través de la extensión universitaria y la formación a lo largo de toda la vida*".

Por todo esto, creemos firmemente que la Universidad Rey Juan Carlos debe velar en un doble sentido por el cumplimiento de estos fines de la educación. En primer lugar,

nuestra institución debe garantizar el componente cultural del individuo, ayudándole a su desarrollo personal y, en segundo lugar, debe favorecer su capacitación como profesional, como parte de la sociedad en la que se desarrolla. La Universidad Rey Juan Carlos debe estar al frente de las nuevas demandas y valores sociales y de las preocupaciones que puedan suscitarse entre la ciudadanía. La universidad debe ser el nexo de unión entre el derecho de saber de los estudiantes y la voluntad de transmitir de los docentes.

La obligada interacción de las universidades con el entorno impulsa la búsqueda y generación de conocimiento a través de la investigación que, con su difusión y transferencia, favorece el desarrollo de toda la sociedad. La universidad debe promover la internacionalización, el intercambio y la mayor movilidad de estudiantes, profesores e investigadores, debe adaptar los procesos educativos a las necesidades del mercado laboral para mejorar la empleabilidad y potenciar la competitividad.

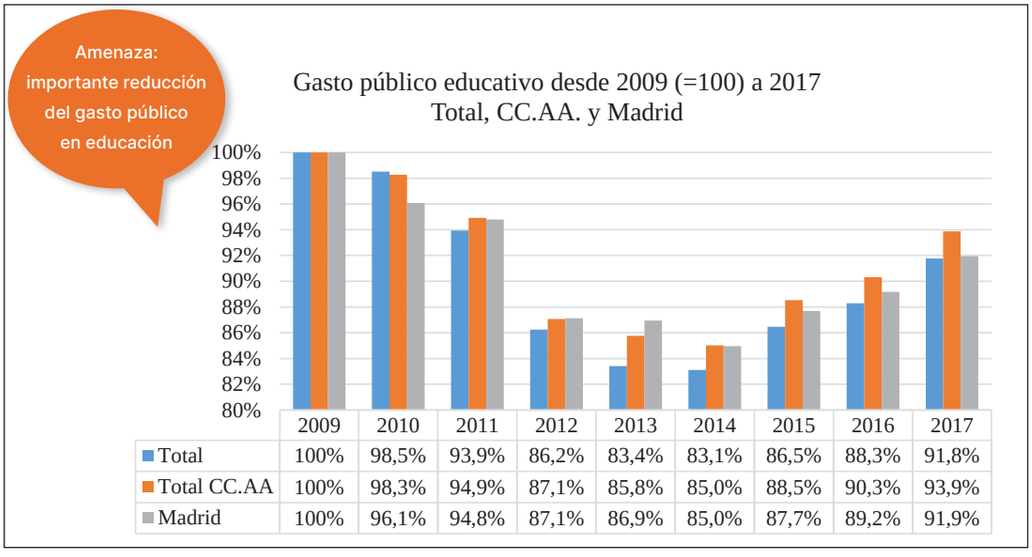
Los países europeos se enfrentan a nuevos retos, como el desempleo juvenil, las limitaciones económicas y los cambios demográficos. El Proceso de Bolonia ha significado una aportación importante en la creación de una economía europea basada en el conocimiento y ha tenido impacto en el diseño del Plan Juncker de inversiones para Europa.

España ha sido uno de los países más beneficiados por las inversiones de dicho plan, sin embargo, es conocida la reducción a la que se vio sometido el gasto público español en materia educativa durante los años de crisis económica. Si fijamos como referencia el año 2009, en el que España invirtió 53.895 millones de euros en educación pública, un 5,07% de nuestro PIB, podemos apreciar que desde entonces se ha producido un detrimento sucesivo hasta los 47.579 millones de 2016, un 4,22% del PIB español. Sólo en los años 2017 y 2018 se han podido apreciar ligeros incrementos en este montante, siendo la inversión realizada en el último de estos años de 51.276 millones de euros.

A nivel autonómico, como puede verse en la siguiente figura, es importante reflejar la tendencia negativa de la inversión pública de la Comunidad de Madrid en el sector de la educación, pasando de los 5.160 millones de euros de 2010 a los 4.849 millones de 2016.

Figura 1

Variación del gasto público educativo en España, CC.AA. y Madrid.

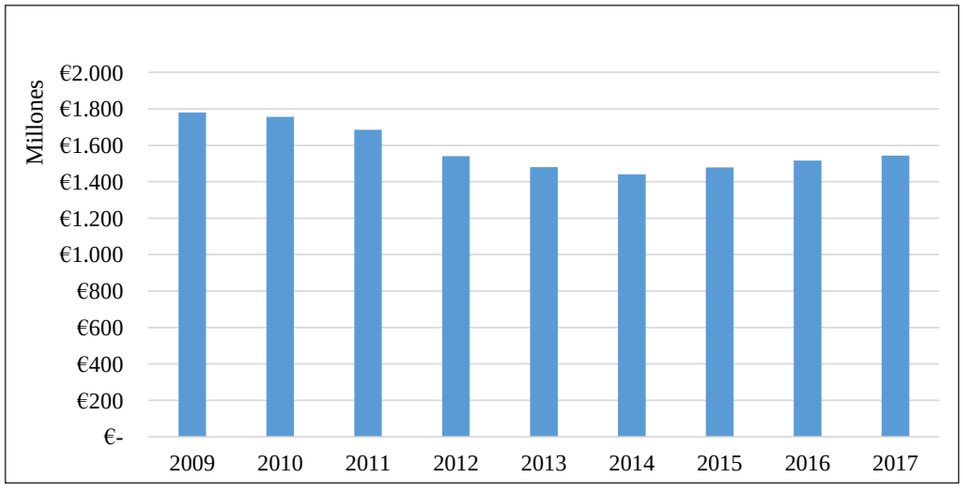


	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Total	100%	98,5%	93,9%	86,2%	83,4%	83,1%	86,5%	88,3%	91,8%
Total CC.AA	100%	98,3%	94,9%	87,1%	85,8%	85,0%	88,5%	90,3%	93,9%
Madrid	100%	96,1%	94,8%	87,1%	86,9%	85,0%	87,7%	89,2%	91,9%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Federación de Enseñanza de CC.OO. de 10 de abril de 2018.

Si desagregamos el gasto únicamente haciendo referencia a las universidades públicas madrileñas, podemos observar también una reducción significativa en los últimos años.

Figura 2
Evolución del gasto de las universidades públicas madrileñas.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Ministerio de Educación y Formación Profesional. Indicadores presupuestarios, obligaciones reconocidas netas por Comunidad Autónoma.

En segundo lugar, hemos de prestar atención al estudio de las variables socio-económicas que nos permite conocer la radiografía de las poblaciones en las que se encuentran las diferentes zonas de influencia de la URJC. Para conocer estas áreas se han agrupado los estudiantes matriculados en función de su municipio de residencia. La agregación de datos se ha realizado teniendo en cuenta el campus y a su vez la facultad o escuela al que pertenece el grado o el plan conjunto de enseñanzas oficiales (anteriormente denominados dobles grados) que cursan estos estudiantes.

El municipio de Madrid es el lugar de residencia de la mayor parte de nuestros estudiantes en todos los campus. Las ciudades en las que se asientan nuestros campus son lógicamente también municipios destacados. Llama la atención, sin embargo, cómo municipios de la zona oeste de la Comunidad como Majadahonda, Pozuelo o Las Rozas también cobran importancia en función de la facultad y el campus, del mismo modo que aparecen otros de la zona sudeste e incluso de la provincia de Toledo.

Toda esta información se detalla en las siguientes figuras que se muestran a continuación. En ellas se presentan los municipios de residencia que agrupan al mayor número de estudiantes matriculados en el curso 2018-19.

Figura 3
Zona de influencia de la Escuela Superior de Ciencias Experimentales y Tecnología (ESCET) en el campus de Móstoles (municipios de residencia de los matriculados).

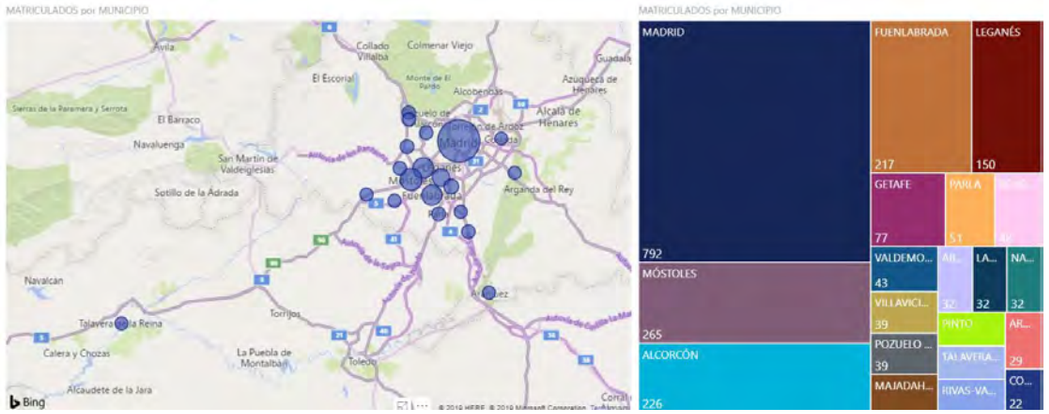


Figura 4
Zona de influencia de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería Informática (ETSII) en el campus de Móstoles (municipios de residencia de los matriculados).

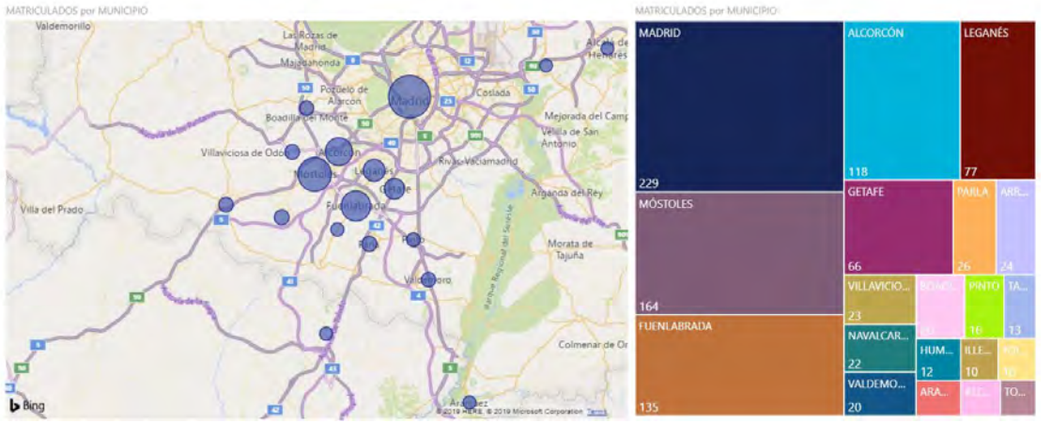


Figura 5
Zona de influencia de la Unidad Docente Delegada de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales (UDD-FCJS) en el campus de Móstoles (municipios de residencia de los matriculados).

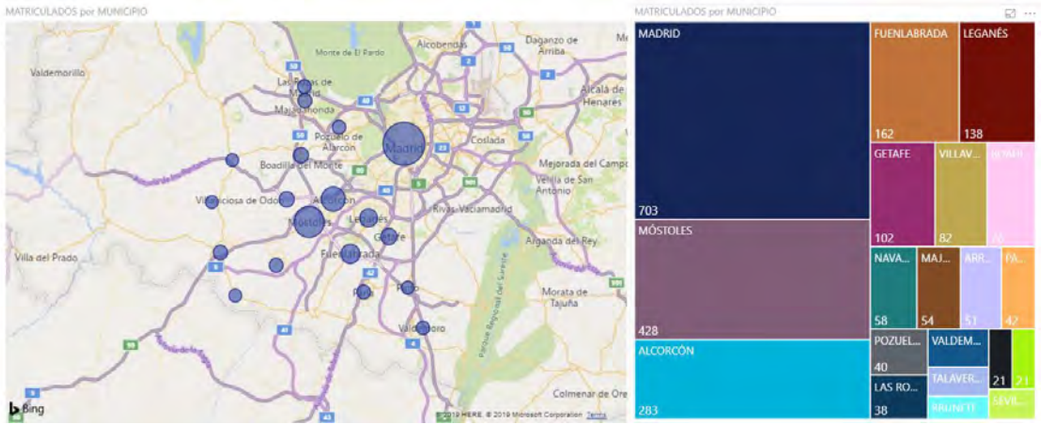


Figura 6

Zona de influencia de la Facultad de Ciencias de la Salud (FCS) en el campus de Alcorcón (municipios de residencia de los matriculados).

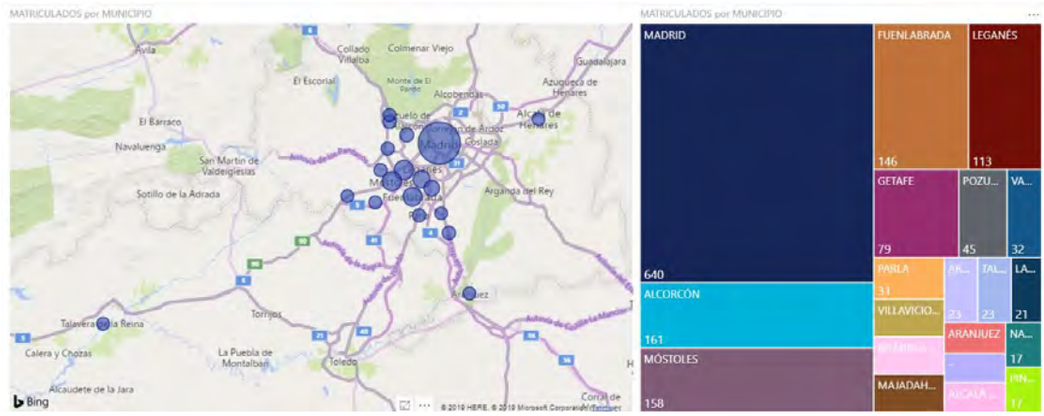


Figura 7

Zona de influencia de la UDD-FCJS en el campus de Alcorcón (municipios de residencia de los matriculados).

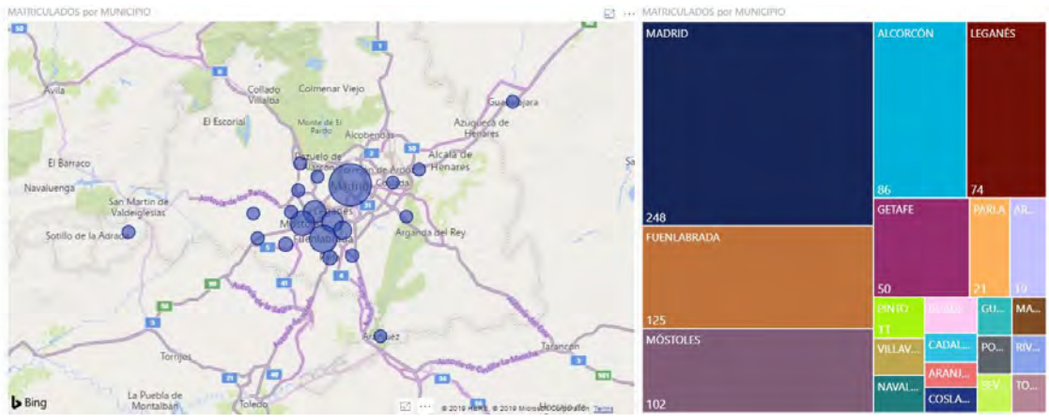


Figura 8

Zona de influencia de la Unidad Docente Delegada de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería de Telecomunicación (UDD-ETSIT) en el campus de Alcorcón (municipios de residencia de los matriculados).

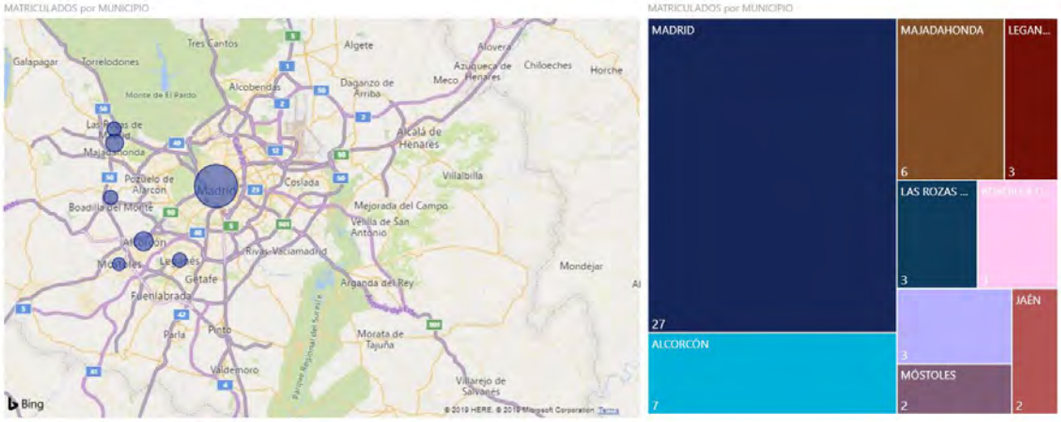


Figura 9
Zona de influencia de la Facultad de Ciencias de la Comunicación (FCC) en el campus de Fuenlabrada (municipios de residencia de los matriculados).

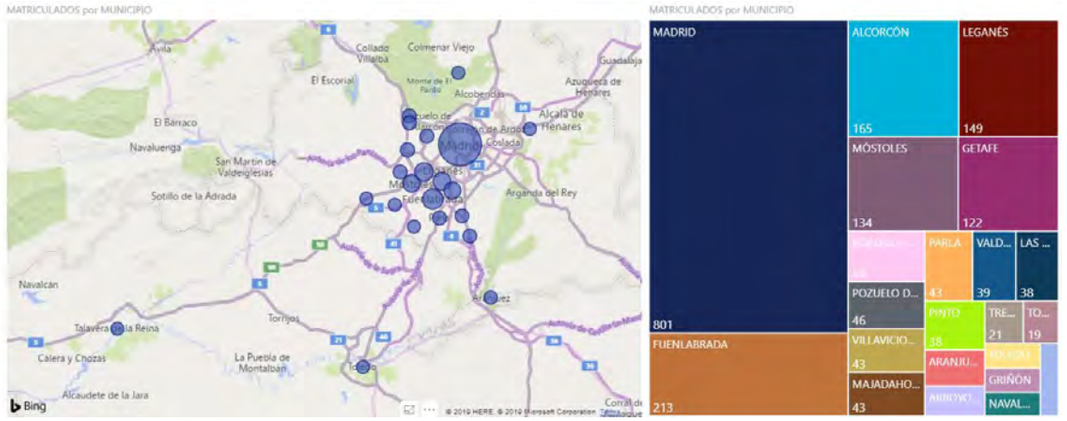


Figura 10
Zona de influencia de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería de Telecomunicación (ETSIT) en el campus de Fuenlabrada (municipios de residencia de los matriculados).

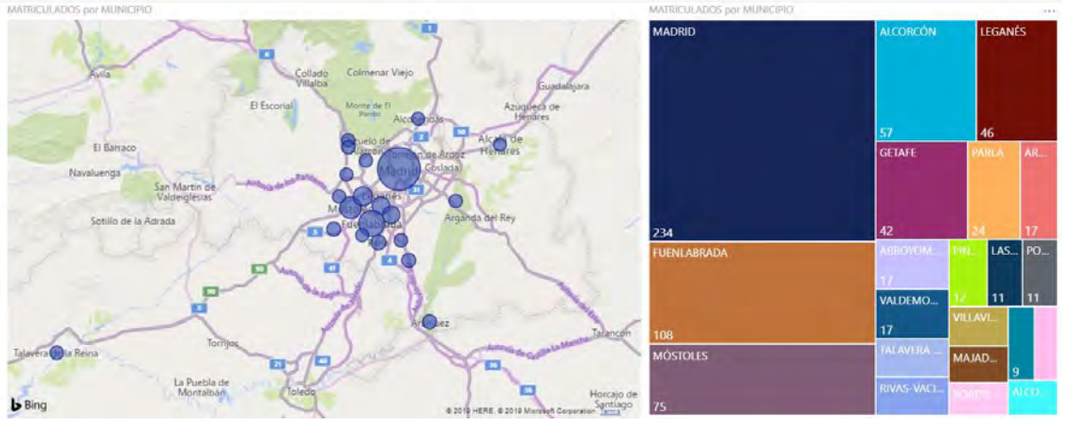


Figura 11
Zona de influencia de la UDD-FCJS en el campus de Fuenlabrada (municipios de residencia de los matriculados).

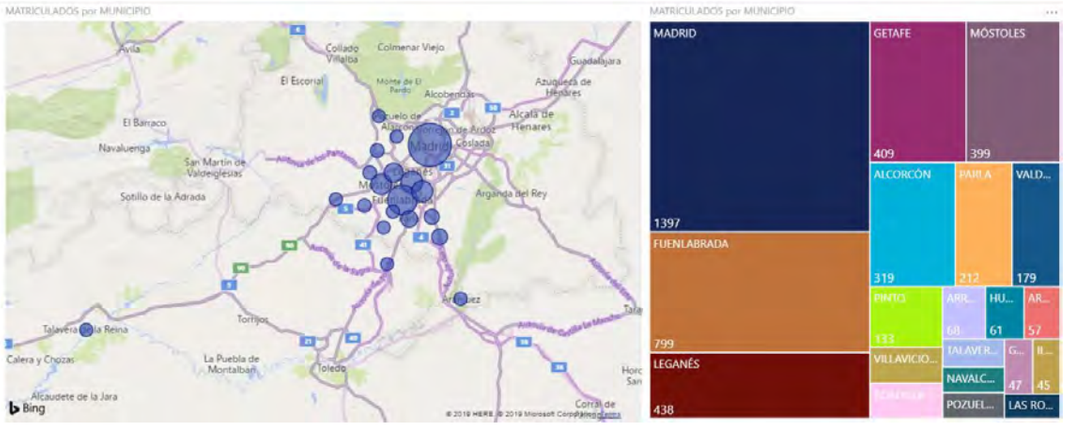


Figura 12
Zona de influencia de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales (FCJS)
en el campus de Madrid (municipios de residencia de los matriculados).

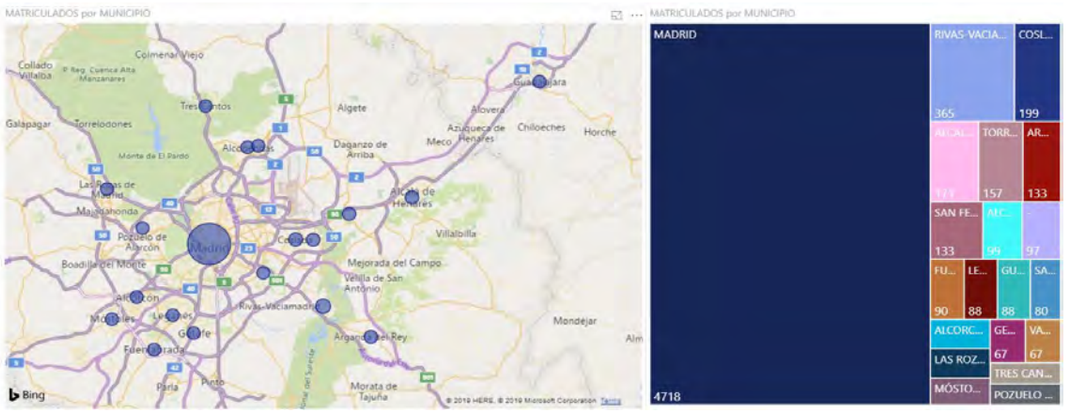


Figura 13
Zona de influencia de la Unidad Docente Delegada
de la Escuela Superior de Ciencias Experimentales y Tecnología (UDD-ESCET)
en el campus de Madrid (municipios de residencia de los matriculados).

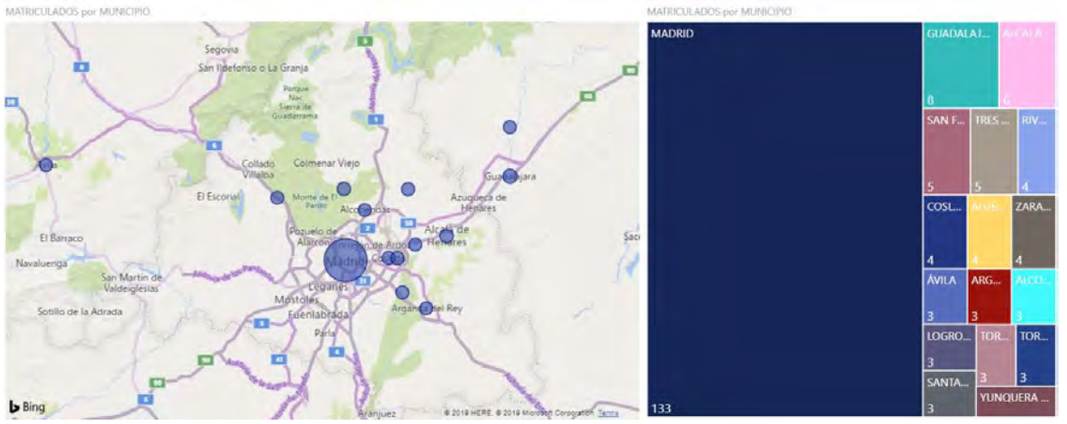


Figura 14
Zona de influencia de la Unidad Docente Delegada
de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería Informática (UDD-ETSII)
en el campus de Madrid (municipios de residencia de los matriculados).

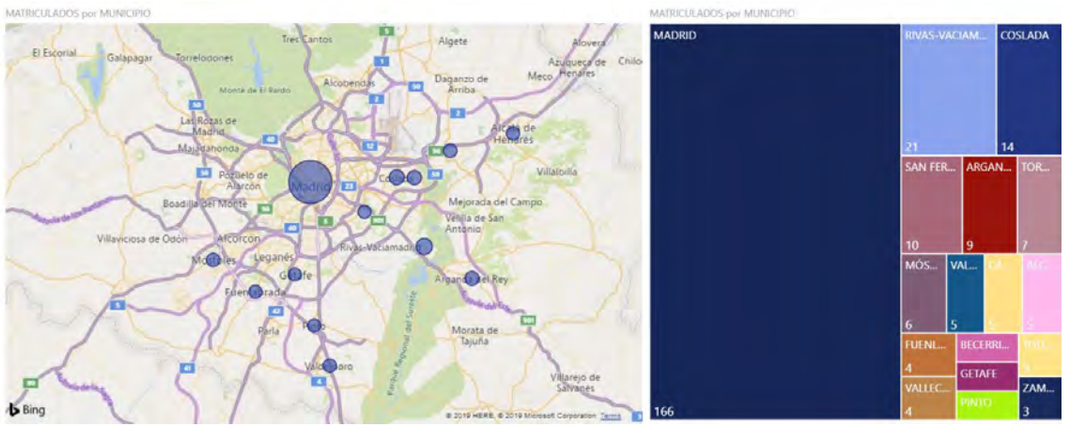


Figura 15
Zona de influencia de la Unidad Docente Delegada
de la Facultad de Ciencias de la Comunicación (UDD-FCC)
en el campus de Madrid (municipios de residencia de los matriculados).

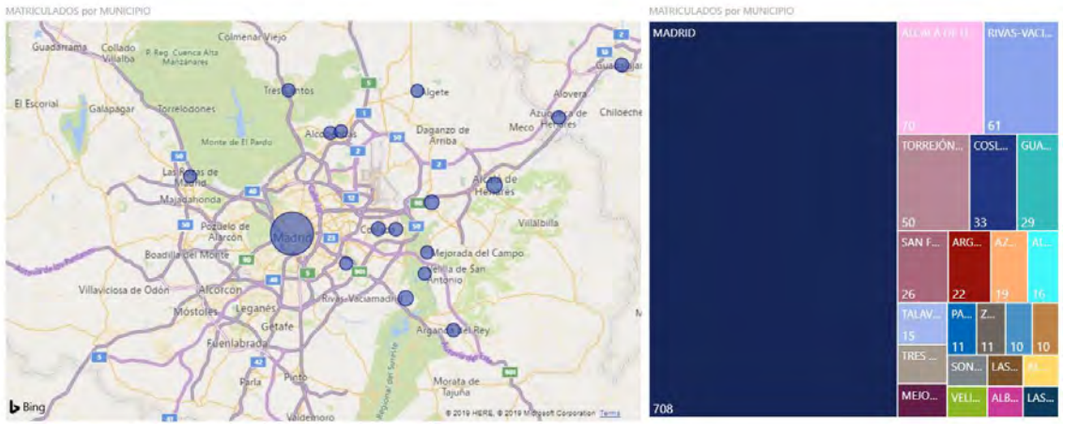


Figura 16
Zona de influencia de la UDD-FCJS en el campus de Aranjuez
(municipios de residencia de los matriculados).

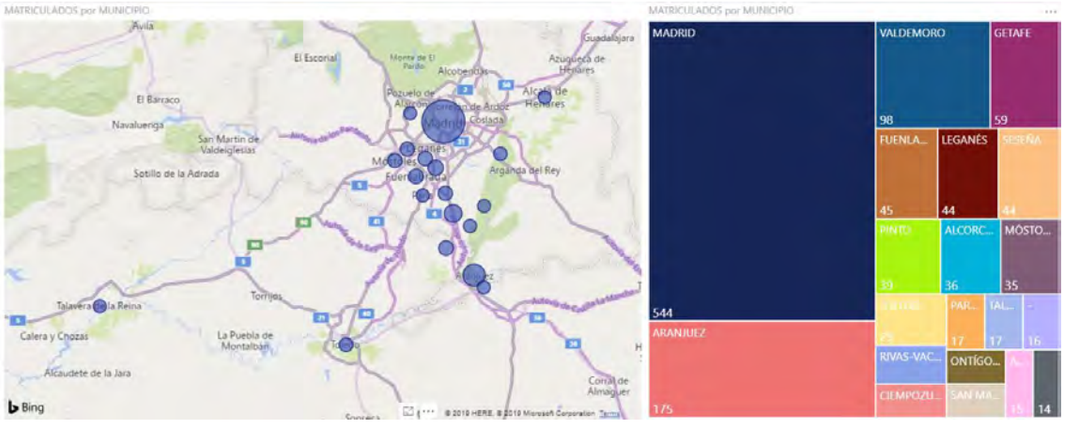


Figura 17
Zona de influencia de la Unidad Docente Delegada
de la Facultad de Ciencias de la Salud (UDD-FCS)
en el campus de Aranjuez (municipios de residencia de los matriculados).

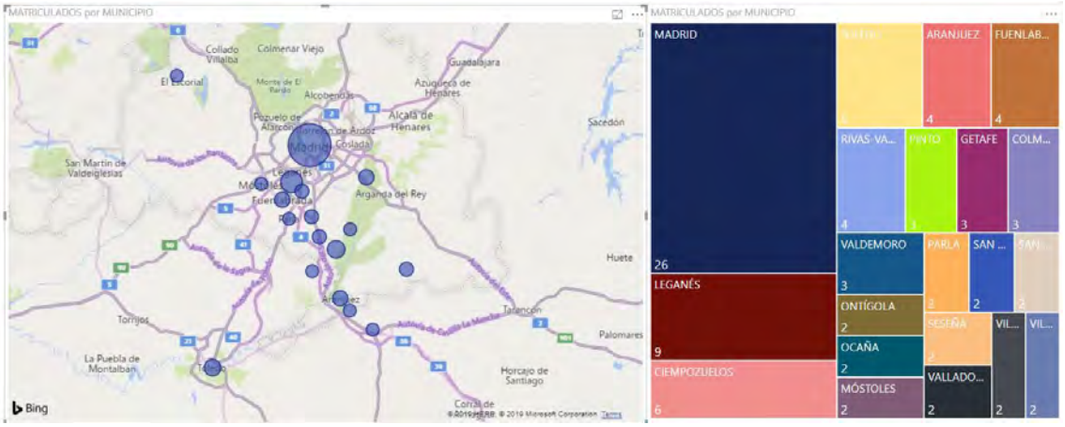


Figura 18
Zona de influencia de la UDD-ETSII en el campus on-line semipresencial (municipios de residencia de los matriculados).

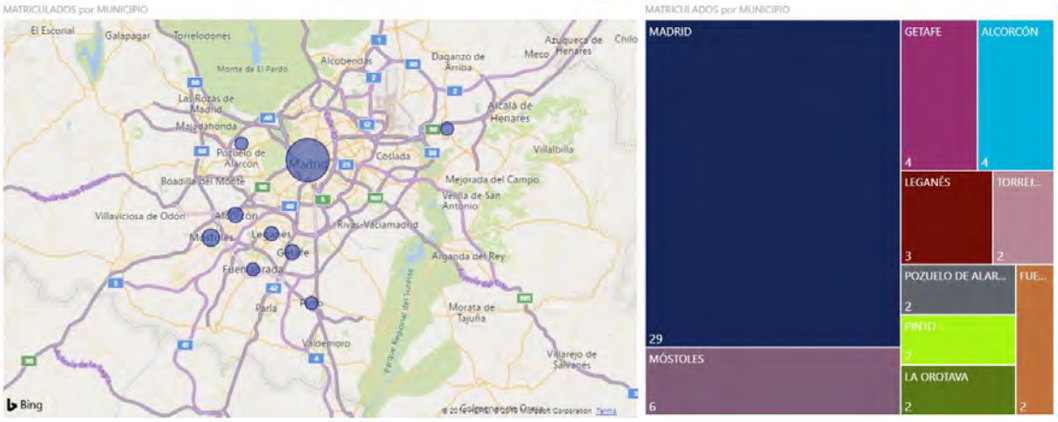


Figura 19
Zona de influencia de la UDD-FCC en el campus de Aranjuez (municipios de residencia de los matriculados).

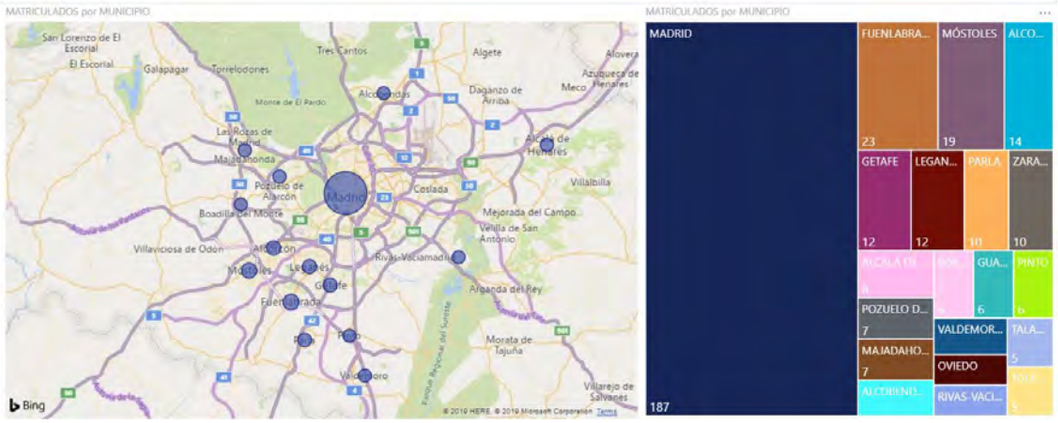
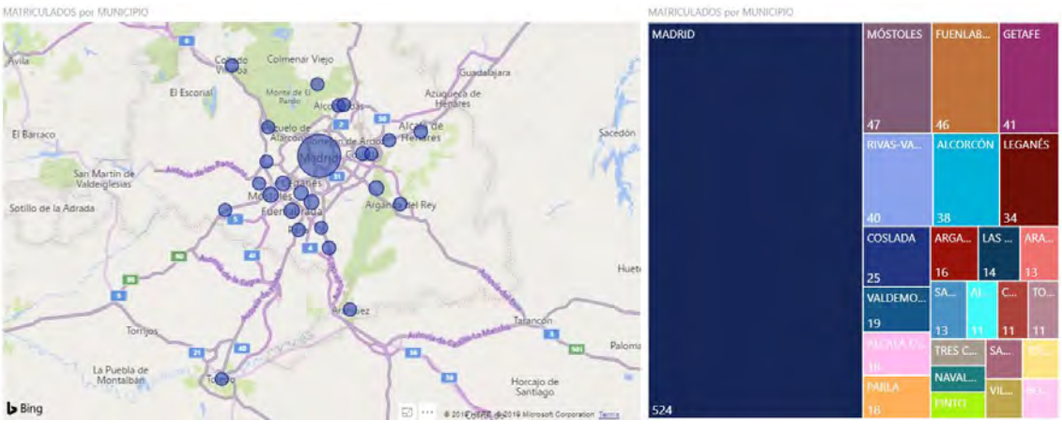


Figura 20
Zona de influencia de la UDD-FCJS en el campus on-line semipresencial (municipios de residencia de los matriculados).



Los indicadores sociodemográficos de los 10 municipios que más estudiantes aportan a la Universidad Rey Juan Carlos se presentan a continuación y han sido elaborados a partir de información extraída del Instituto Nacional de Estadística, Banco de Datos Municipal y Zonal de Madrid y las estadísticas de la Agencia Tributaria, donde se pueden verificar para cada uno de los municipios de influencia restantes de cada uno de nuestros campus.

Tabla 3

Datos sociodemográficos de los 20 municipios de mayor influencia.

Oportunidad:
Crecimiento de la población
en la mayoría de los municipios

Orden	Municipio	Población residente (año 2018)	Población de 15 a 19 años (año 2018)	% crecimiento relativo de la población (año 2018)	Paro registrado por 100 habitantes RATIO (año 2018)
1	MADRID	3.223.334	138.695	1,27	5,57
2	FUENLABRADA	193.586	10.696	-0,56	4,45
3	MÓSTOLES	207.095	8.807	0,24	6,81
4	ALCORCÓN	169.502	8.056	0,81	5,99
5	LEGANÉS	188.425	8.280	0,38	6,49
6	GETAFE	180.747	8.075	1,38	6,11
7	RIVAS-VACIAMADRID	85.893	5.112	2,54	5,04
8	VALDEMORO	74.745	4.249	1,04	6,48
9	PARLA	128.256	6.042	1,87	8,17
10	ARANJUEZ	59.037	3.014	1,42	7,49
11	BOADILLA DEL MONTE	52.626	3.577	2,26	2,89
12	ALCALÁ DE HENARES	193.751	9.469	-0,29	6,92
13	COSLADA	81.860	3.344	-1,39	6,05
14	PINTO	51.541	2.504	2,18	6,55
15	POZUELO DE ALARCÓN	86.172	5.824	0,66	2,82
16	VILLAVICIOSA DE ODÓN	27.596	1.547	0,33	3,46
17	TORREJÓN DE ARDOZ	129.729	6.100	1,34	7,12
18	ROZAS DE MADRID (LAS)	95.550	5.898	0,50	3,31
19	MAJADAHONDA	71.785	4.393	0,68	3,38
20	ARROYOMOLINOS	30.052	1.476	3,17	4,91

Oportunidad:
Numerosa población
de 15 a 19 años
en valor absoluto

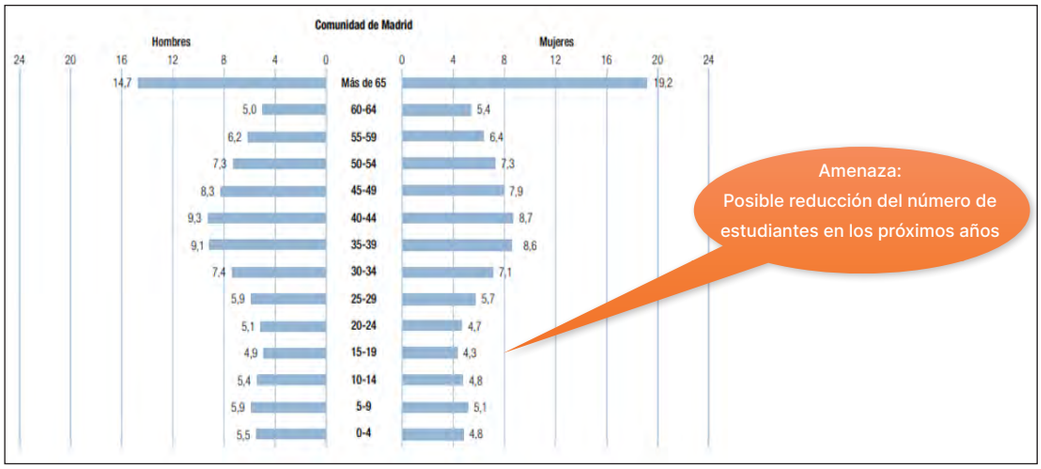
Tabla 4
Datos económicos de los 20 municipios de mayor influencia.

Oportunidad:
Importante tejido empresarial

Orden	Municipio	Empresas (año 2018)	Nº centros escolares con selectividad (año 2018)	Renta bruta media (año 2016)	Renta disponible media (año 2016)
1	MADRID	312.285	293	37.242	29400
2	FUENLABRADA	10.926	18	22.092	18.690
3	MÓSTOLES	9.811	16	23.596	19.853
4	ALCORCÓN	9.021	20	26.431	21.900
5	LEGANÉS	9.632	18	24.650	20.647
6	GETAFE	9.285	15	26.688	22.070
7	RIVAS-VACIAMADRID	6.170	7	31.758	25.551
8	VALDEMORO	4.179	9	27.229	22.482
9	PARLA	4.911	10	21.809	18.595
10	ARANJUEZ	2.826	6	26.386	21.925
11	BOADILLA DEL MONTE	5.747	10	53.397	40.326
12	ALCALÁ DE HENARES	9.524	18	26.741	22.098
13	COSLADA	4.876	6	25.564	21.233
14	PINTO	3.161	6	26.545	21.948
15	POZUELO DE ALARCÓN	11.087	16	72.993	53.428
16	VILLAVICIOSA DE ODÓN	3.348	4	41.343	32.370
17	TORREJÓN DE ARDOZ	6.296	12	24.568	20.531
18	ROZAS DE MADRID (LAS)	11.435	15	50.286	38.258
19	MAJADAHONDA	6.903	8	50.992	38.689
20	ARROYOMOLINOS	2.250	5	30.352	24.642

Es importante resaltar la angostura de la pirámide poblacional de la Comunidad de Madrid en la franja entre los 15 y 19 años, la más crítica para el futuro de la universidad. Identificamos aquí una amenaza que es importante tener en cuenta.

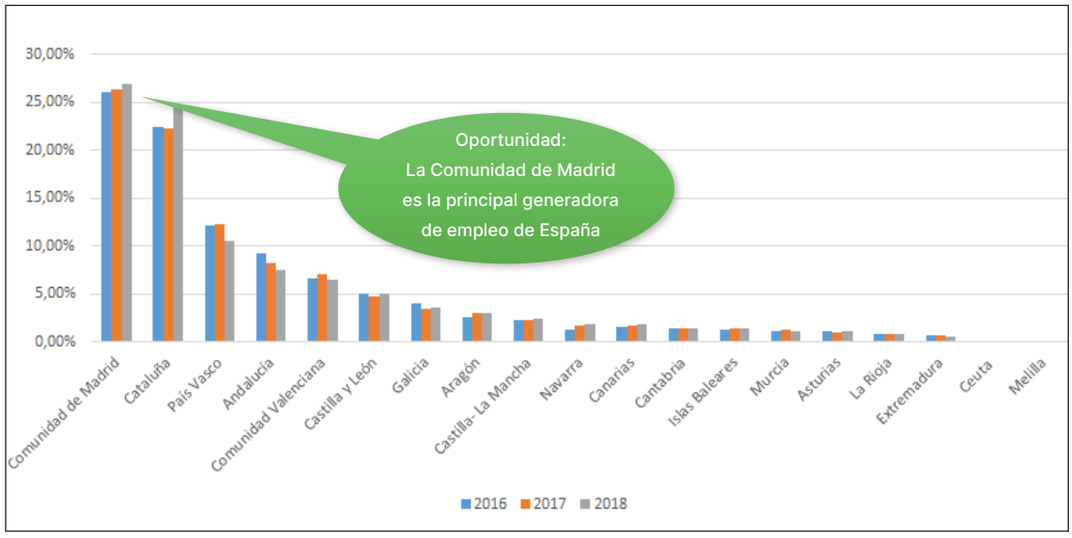
Figura 21
Pirámide poblacional de la Comunidad de Madrid.



Fuente: Padrón Contínuo del Instituto Nacional de Estadística.

Adecco publicó en 2018 el "XXII Informe Infoempleo ADECCO". Este estudio presenta una visión bastante completa del empleo, su evolución y perspectivas de futuro en España. Nuestro entorno general, la Comunidad de Madrid, es propicio para el empleo. En el año 2018, Madrid ha mantenido su liderazgo como principal generador de oferta de empleo en España con prácticamente un 27% de la oferta total, aumentando en seis décimas ese porcentaje respecto al año anterior, como se desprende de la información recogida en la siguiente figura.

Figura 22
Distribución de la oferta de empleo en las diferentes Comunidades Autónomas.



Si la comparativa se hace a nivel provincial, Madrid con su 26,97% de oferta destaca sobre Barcelona con más de 5 puntos porcentuales. Ambas provincias se distancian, de manera muy importante de Vizcaya, en tercera posición, que aporta un 4,73% a la oferta global.

Tabla 5

Distribución de la oferta de empleo por provincias.

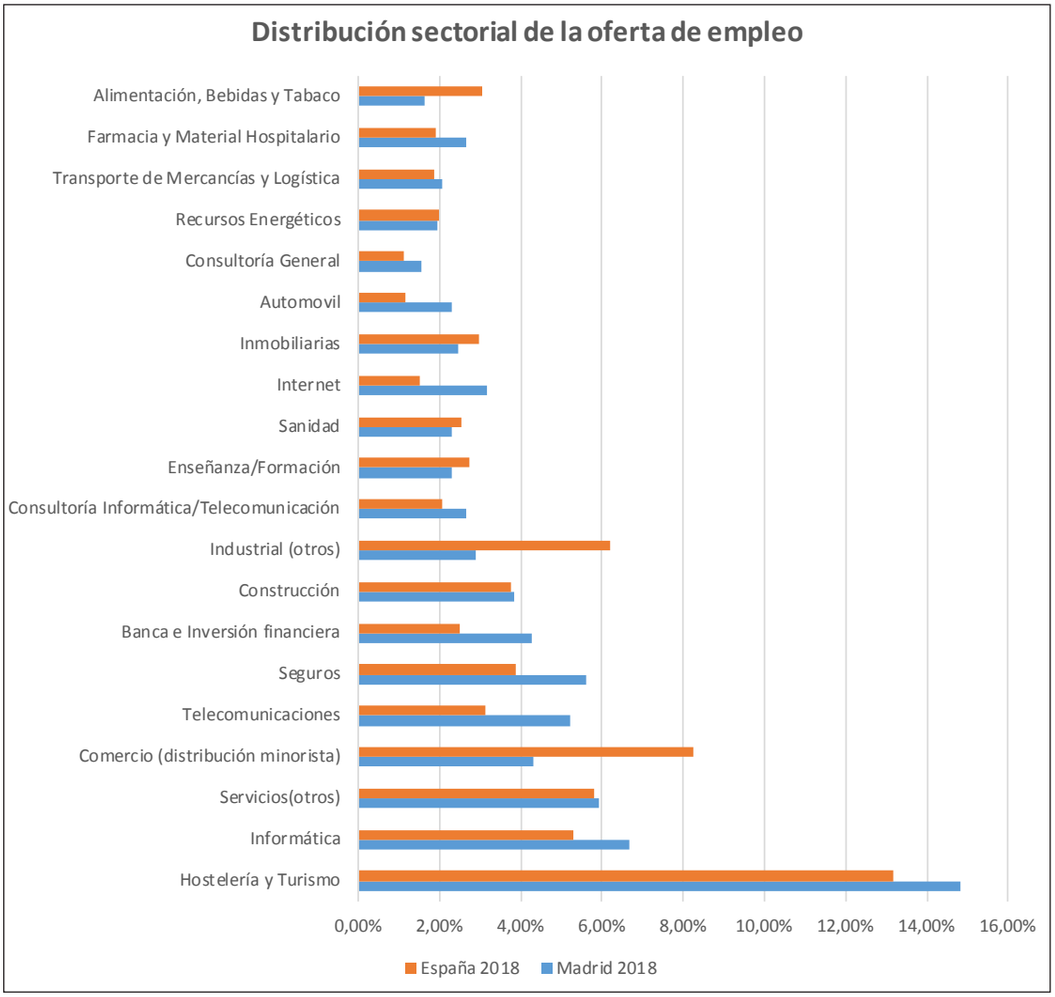
Oportunidad:
La provincia de Madrid es la principal generadora de empleo de España

Provincia	2016	2017	2018	Provincia	2016	2017	2018
Madrid	26,04%	26,36%	26,97%	Toledo	0,69%	0,72%	0,66%
Barcelona	19,21%	19,10%	21,27%	Guadalajara	0,63%	0,70%	0,87%
Vizcaya	5,84%	5,74%	4,73%	Santa Cruz de Tenerife	0,58%	0,70%	0,79%
Guipúzcoa	3,97%	4,19%	3,72%	Almería	0,64%	0,65%	0,59%
Valencia	4,07%	4,14%	3,74%	Salamanca	0,60%	0,61%	0,67%
Málaga	3,00%	2,67%	2,28%	León	0,60%	0,61%	0,54%
Zaragoza	2,22%	2,62%	2,85%	Córdoba	0,53%	0,50%	0,45%
Álava	2,34%	2,29%	2,08%	Lérida	0,44%	0,42%	0,53%
Sevilla	2,56%	2,12%	1,98%	Albacete	0,36%	0,35%	0,31%
Alicante	1,55%	1,79%	1,61%	Badajoz	0,40%	0,34%	0,28%
Navarra	1,26%	1,72%	1,86%	Orense	0,57%	0,33%	0,30%
Tarragona	1,54%	1,67%	1,85%	Ciudad Real	0,35%	0,32%	0,33%
La Coruña	1,70%	1,60%	1,35%	Palencia	0,33%	0,30%	0,32%
Valladolid	1,55%	1,49%	1,44%	Jaén	0,30%	0,30%	0,30%
Cantabria	1,43%	1,46%	1,41%	Segovia	0,31%	0,28%	0,31%
Islas Baleares	1,31%	1,42%	1,39%	Cáceres	0,33%	0,28%	0,24%
Pontevedra	1,39%	1,27%	1,11%	Huelva	0,35%	0,27%	0,27%
Murcia	1,13%	1,26%	1,13%	Lugo	0,37%	0,26%	0,24%
Castellón	0,99%	1,17%	1,13%	Teruel	0,19%	0,21%	0,27%
Gerona	1,20%	1,15%	0,92%	Cuenca	0,22%	0,19%	0,19%
Burgos	1,13%	1,09%	1,22%	Huesca	0,19%	0,18%	0,40%
Asturias	1,14%	1,03%	1,12%	Ávila	0,17%	0,16%	0,19%
Las Palmas	0,95%	1,02%	1,08%	Soria	0,20%	0,15%	0,17%
Granada	0,94%	0,93%	0,79%	Zamora	0,20%	0,13%	0,13%
La Rioja	0,87%	0,86%	0,72%	Ceuta	0,07%	0,05%	0,06%
Cádiz	0,98%	0,85%	0,81%	Melilla	0,08%	0,05%	0,06%

Fuente: Informes XXI y XXII de Infoempleo Adecco.

Si hacemos referencia a la distribución sectorial de la oferta, sin tener en cuenta el nivel de formación académica de los empleados, el sector de la hostelería y el turismo concentran más del 11% del empleo, tanto en el conjunto nacional como en Madrid, seguidos de los sectores de la informática y otras actividades de servicios.

Figura 23
Distribución de la oferta de empleo por sectores.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del XXII Informe Infoempleo Adecco.

Tabla 6
Distribución sectorial de la oferta de empleo en Madrid y España.

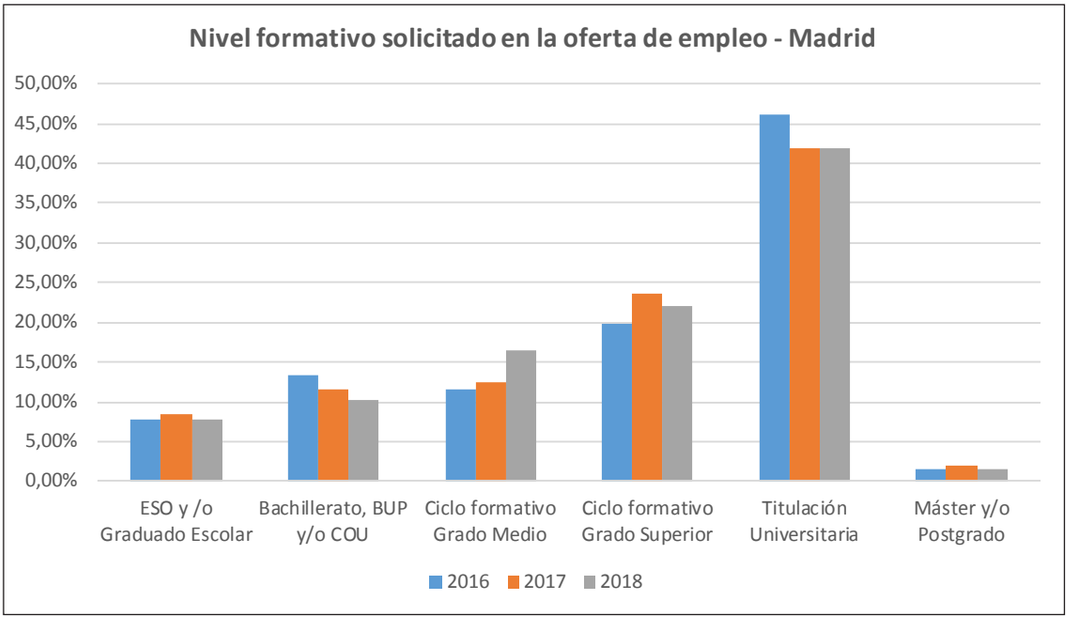
Distribución sectorial de la oferta de empleo	Madrid			España	
Sectores	**2016**	**2017**	**Madrid 2018**	**2017**	**España 2018**
Hostelería y Turismo	6,84%	11,37%	14,81%	11,59%	13,17%
Informática	9,69%	8,04%	6,68%	5,40%	5,30%
Servicios (otros)	7,94%	6,68%	5,93%	6,09%	5,80%
Comercio (distribución minorista)	4,95%	4,95%	4,30%	8,03%	8,23%
Telecomunicaciones	3,92%	4,25%	5,21%	3,76%	3,12%
Seguros	5,67%	4,24%	5,62%	3,54%	3,86%
Banca e Inversión financiera	2,88%	4,22%	4,28%	2,16%	2,50%
Construcción	3,19%	3,94%	3,85%	3,53%	3,77%
Industrial (otros)	4,07%	3,58%	2,89%	6,60%	6,19%
Consultoría Informática / Telecomunicación	2,62%	3,27%	2,65%	2,02%	2,07%
Enseñanza / Formación	3,82%	3,00%	2,30%	2,75%	2,74%
Sanidad	2,62%	2,72%	2,29%	3,58%	2,54%
Internet	2,75%	2,63%	3,17%	1,31%	1,51%
Inmobiliarias	3,56%	2,55%	2,44%	2,00%	2,95%
Automóvil	2,17%	2,39%	2,28%	3,33%	1,17%
Consultoría General	4,28%	2,13%	1,54%	1,60%	1,12%
Recursos Energéticos	2,74%	2,01%	1,95%	1,56%	2,00%
Transporte de Mercancías y Logística	2,00%	1,98%	2,08%	1,95%	1,88%
Farmacia y Material Hospitalario	0,86%	1,79%	2,64%	1,25%	1,92%
Alimentación, Bebidas y Tabaco	1,41%	1,59%	1,61%	2,71%	3,05%
Resto de sectores	22,01%	22,97%	21,48%	25,45%	24,44%

Fuente: Informes XXI y XXII de Infoempleo Adecco.

Si nos centramos en las ofertas de empleo en la Comunidad de Madrid que solicitan profesionales con formación universitaria (que representan el 41,9% del total de la oferta), resalta que los grados más demandados han sido Administración y Dirección de Empresas (11,44%), Ingeniería Informática (4,97%) y el doble grado en Administración y Dirección de Empresas (ADE) y Derecho (con un 3,32%). Aquí se podría identificar una oportunidad, que ya está siendo explotada por la URJC, vinculada a la gestión empresarial y a la economía, que suma sobre todo a profesionales de ADE, pero también titulados en Ciencias del Trabajo, Relaciones Laborales y Recursos Humanos, Economía, Comercio y Marketing. Una gran oportunidad por explotar suficientemente es la del área TIC, que sumando la oferta de Ingeniería Informática y de Telecomunicaciones representan más del 7% del total y otra la de Ingeniería Industrial y sus especialidades (mecánica, automática, eléctrica y electrónica) que suman alrededor del 5% del total. Cabe resaltar que la URJC cubre con su oferta académica todas las áreas demandantes de mayor empleo en la Comunidad de Madrid.

Figura 24

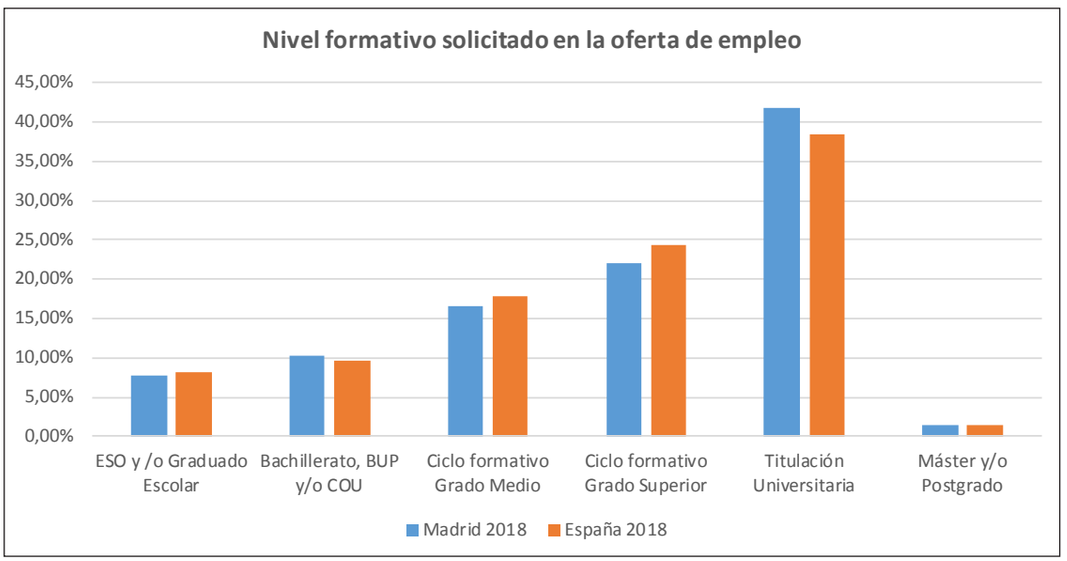
Distribución de la oferta de empleo por nivel formativo en Madrid.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de los informes XXI y XXII de Infoempleo Adecco.

Figura 25

Comparativa de la oferta de empleo por nivel formativo entre Madrid y España.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del XXII Informe de Infoempleo Adecco.

Tabla 7

Distribución de la oferta de empleo por titulaciones universitarias en Madrid.

Oportunidad:
Demanda del mercado laboral favorable al catálogo de titulaciones de la URJC

Oferta de empleo para titulados universitarios	Madrid 2016	Madrid 2017	Madrid 2018
Titulación universitaria	**% Sobre oferta de empleo para titulados universitarios**	**% Sobre oferta de empleo para titulados universitarios**	**% Sobre oferta de empleo para titulados universitarios**
Administración y Dirección de empresas	13,24%	12,71%	11,44%
Ingeniería Informática	9,61%	7,22%	4,97%
Administración de Empresas y Derecho	3,62%	4,44%	3,32%
Ciencias del Trabajo, Relaciones Laborales y Recursos Humanos	2,74%	3,44%	3,28%
Ingeniería Industrial	4,36%	3,41%	3,14%
Economía	3,36%	3,34%	2,87%
Comercio y Marketing	2,86%	2,95%	2,41%
Ingeniería de Telecomunicaciones	2,91%	2,39%	2,20%
Derecho	2,14%	1,94%	2,03%
Psicología y Psicopedagogía	2,74%	1,44%	1,44%
Hosteleria y Turismo	0,95%	1,41%	1,28%
Ingeniería Electrónica industrial y Automática	1,03%	1,23%	1,18%
Arquitectura	1,04%	1,19%	1,18%
Educación y Pedagogía	-	1,10%	1,14%
Ingeniería Mecánica	1,07%	1,08%	1,12%
Ingeniería Electromecánica	0,58%	1,04%	0,93%
Enfermería	0,86%	0,90%	0,83%
Matemáticas y Estadística	0,55%	0,81%	0,81%
Ingeniería Eléctrica	0,62%	0,80%	0,79%
Filología, Lingüísica y Literatura	0,98%	0,73%	0,67%
Farmacia	0,81%	0,69%	0,65%
Publicidad y Relaciones Públicas	0,55%	0,55%	0,61%
Biología, Bioquímica, Biotecnología	0,47%	0,54%	0,50%
Fisioterapia	0,39%	0,51%	0,49%
Comunicación, Imagen y Sonido	0,44%	0,50%	0,46%
Sin especificar tipo de titulación universitaria	22,85%	36,98%	44,14%
Otras titulaciones	19,22%	6,67%	6,21%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de los informes XXI y XXII de Infoempleo Adecco.

El conocimiento de idiomas extranjeros es una competencia cada vez más necesaria para conseguir trabajo. En los sectores de hostelería y turismo, telecomunicaciones o recursos energéticos, este requisito está presente en cuatro de cada diez ofertas. Las titulaciones universitarias con mayor demanda de esta competencia son las relacionadas con el turismo, la ingeniería y la administración de empresas, obviando las que tienen relación directa en la traducción o estudio de lenguas extranjeras.

Tabla 8

Titulaciones universitarias con mayor demanda de idiomas extranjeros.

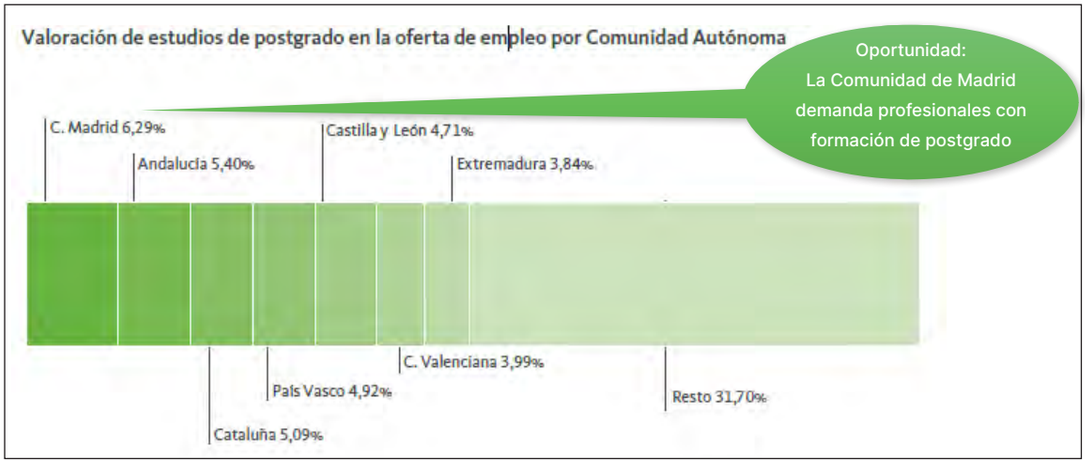
	% de ofertas que indica idioma		
Titulaciones universitarias con mayor demanda de idiomas	**2016**	**2017**	**2018**
Hostelería y Turismo	87,91%	96,06%	82,25%
Traducción e Interpretación	97,33%	95,97%	72,73%
Ciencias del Transporte y la Logística	65,59%	90,37%	-
Filología, Lingüística y Literatura	77,04%	89,81%	85,80%
Ingeniería Mecánica	79,57%	86,67%	-
Ingeniería en Organización Industrial	85,38%	78,10%	86,41%
Ingeniería de Materiales	58,10%	76,68%	86,41%
Comercio y Marketing	55,88%	75,88%	-
Ingeniería Industrial	68,79%	75,73%	84,25%
Administración y Dirección de Empresas	56,68%	75,73%	-
Administración de Empresas y Derecho	55,73%	74,79%	76,72%
Publicidad y Relaciones Públicas	52,25%	71,88%	-
Conservación y Restauración de Bienes Culturales y/o del Patrimonio Cultural	51,88%	71,40%	-
Ingeniería Textil	71,52%	70,59%	80,00%
Matemáticas y Estadística	54,79%	70,31%	-
Ingeniería Eléctrica	-	71,23%	71,93%
Otras titulaciones	63,36%	59,65%	57,70%
Ingeniería Electrónica Industrial y Automática	-	66,67%	68,48%
Ingeniería Aeronátuica/Aeroespacial	-	70,37%	85,18%
Ingeniería Náutica y de Transporte Marítimo	-	71,19%	83,48%
Ingeniería en Diseño Industrial	-	69,12%	76,40%
Ingeniería de Telecomunicaciones	-	69,58%	74,78%
Ingeniería Civil	-	69,29%	71,58%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de los informes XXI y XXII de Infoempleo Adecco.

La Comunidad de Madrid valora especialmente los estudios de postgrado, ocupando la primera posición entre las diferentes comunidades autónomas, con un 6,29% de ofertas de empleo que solicitan este nivel académico.

Figura 26

Ofertas de empleo en las que se solicitan estudios de postgrado 2018.



Fuente: XXII Informe de Infoempleo Adecco, p. 134.

Analizando las áreas funcionales, cabe destacar que la administración de empresas, liderada por los puestos de dirección, es la que más porcentaje de la oferta ocupa con un 25%. La formación en MBA, en más del 59% de las ocasiones, es la que abre la puerta a un nuevo empleo. Las siguientes posiciones las ocupan el área legal, marketing y comunicación, calidad y medio ambiente, tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y recursos humanos, todas ellas con porcentajes cercanos o superiores al 15%.

Tabla 9

Valoración de estudios de postgrado en la oferta de empleo por áreas funcionales en 2018.

Valoración de estudios de postgrado en la oferta de empleo por áreas funcionales				
	Ofertas		Tipos de postgrado	
Áreas funcionales	**2018**	**2017**	**MBA**	**Ofertas Materiales**
Administración de Empresas	24,99%	25,66%	59,34%	40,66%
Marketing, comunicación y contenidos	22,10%	20,76%	44,08%	55,92%
Legal	19,50%	21,25%	12,69%	87,31%
Calidad, I+D, PRL y medio ambiente	14,88%	17,85%	41,62%	58,38%
Tecnología, informática y telecomunicaciones	13,91%	17,07%	37,53%	62,47%
Recursos Humanos	8,57%	15,57%	43,25%	56,75%
Comercial, ventas	2,93%	5,85%	37,74%	62,26%
Ingeniería y producción	2,45%	2,00%	41,35%	58,65%
Administrativos y secretariado	1,24%	1,56%	61,08%	38,92%
Diseño y maquetación	1,08%	-	30,33%	69,67%
Compras, logística y transporte	1,06%	1,59%	35,77%	64,23%
Atención al cliente	0,49%	0,83%	45,15%	38,92%

Fuente: Informe de Infoempleo Adecco, p. 135.

En julio de 2019, el Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades presentó el "Informe de Inserción Laboral de los Egresados Universitarios" que analiza, entre otras variables, la tasa de afiliación de los egresados de todas las universidades españolas (públicas y privadas) a uno, dos, tres y cuatro años del egreso. Como se detalla a continuación, la rama de enseñanza dominante el primer año después de egresar es Ingeniería y Arquitectura seguida por Ciencias Sociales y Jurídicas, sin embargo, en el segundo año, ésta última ya es superada por la rama de Ciencias de la Salud.

Tabla 10

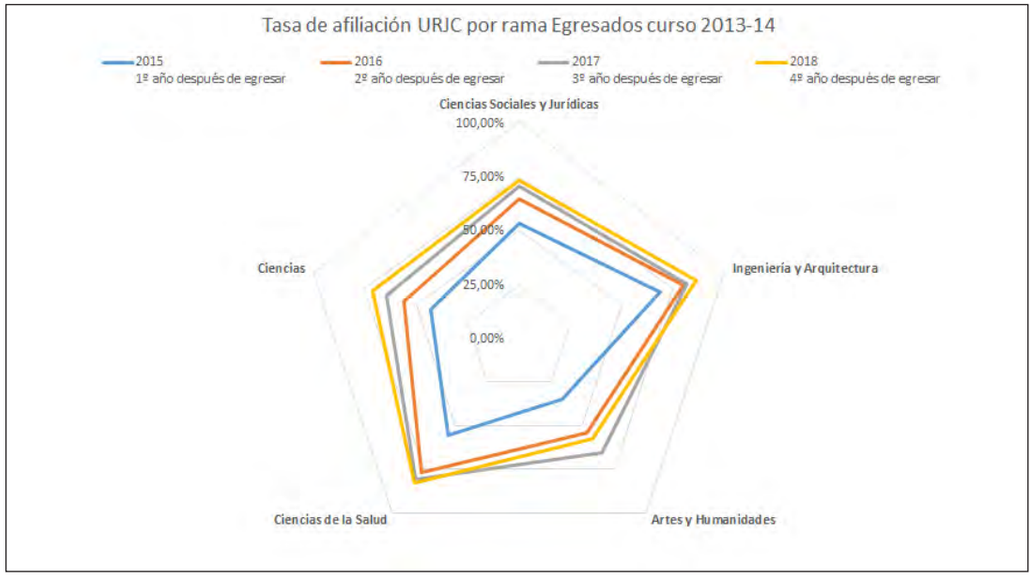
Tasas de afiliación por ramas de enseñanza.

Tasa de afiliación por rama de enseñanza. Egresados curso 2013-14	2015 1er año después de egresar	2016 2º año después de egresar	2017 3er año después de egresar	2018 4º año después de egresar
Ciencias Sociales y Jurídicas	48,70%	59,20%	67,00%	71,50%
Ingeniería y Arquitectura	57,45%	67,30%	74,40%	77,70%
Artes y Humanidades	28,80%	40,00%	50,60%	57,00%
Ciencias de la Salud	42,60%	64,80%	72,40%	76,80%
Ciencias	29,00%	47,10%	61,00%	68,60%
TOTAL	47,00%	59,60%	67,80%	72,30%

Fuente: Informe de Inserción Laboral de los Egresados Universitarios, p. 21.

Figura 27

Tasa de afiliación por rama de conocimiento a uno, dos, tres y cuatro años del egreso para las universidades españolas.



Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de Inserción Laboral de los Egresados Universitarios.

Desglosando la información de cada una las áreas de conocimiento en ámbitos de estudios, se presenta la siguiente tabla, donde Informática lidera la empleabilidad del primer al cuarto año después del egreso.

Tabla 11
Inserción laboral por ámbitos de estudio.

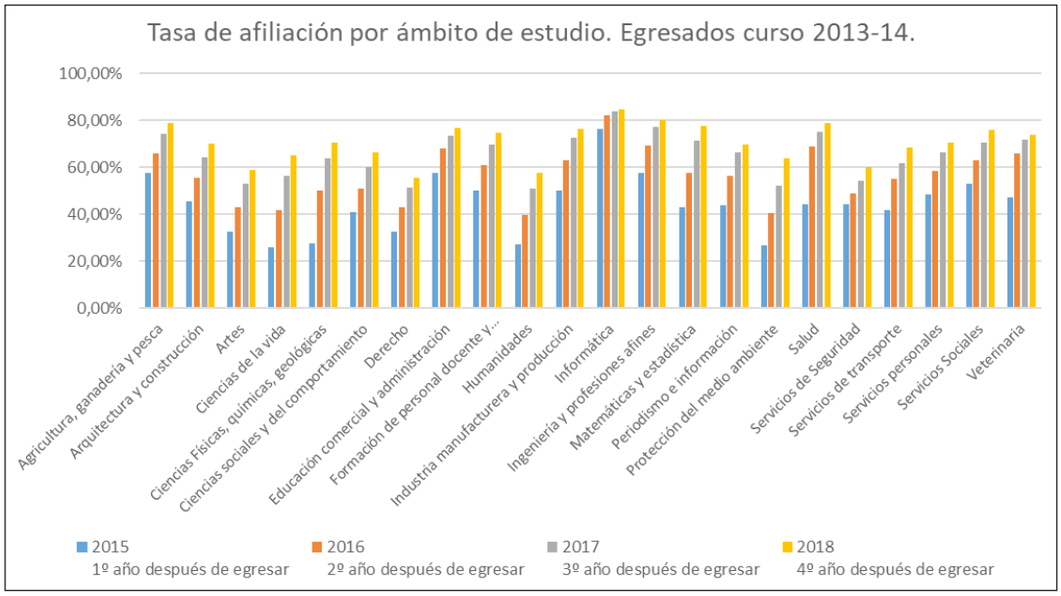
Tasa de afiliación por ámbito de estudio. Egresados curso 2013-14	2015 1er año después de egresar	2016 2º año después de egresar	2017 3er año después de egresar	2018 4º año después de egresar
Agricultura, ganadería y pesca	57,60%	65,80%	74,10%	78,80%
Arquitectura y construcción	45,60%	55,70%	64,40%	70,00%
Artes	32,50%	43,20%	53,00%	58,80%
Ciencias de la vida	26,00%	42,00%	56,30%	65,00%
Ciencias físicas, químicas, geológicas	27,60%	50,10%	63,70%	70,40%
Ciencias sociales y del comportamiento	40,90%	50,80%	60,10%	66,20%
Derecho	32,50%	43,00%	51,20%	55,70%
Educación comercial y administración	57,60%	68,00%	73,60%	76,90%
Formación de personal docente y ciencias de la educación	50,20%	60,90%	69,90%	74,90%
Humanidades	27,30%	39,60%	50,80%	57,60%
Industria manufacturera y producción	50,10%	63,20%	72,50%	76,30%
Informática	76,40%	82,10%	83,80%	84,60%
Ingeniería y profesiones afines	57,80%	69,40%	77,30%	80,10%
Matemáticas y estadística	43,00%	57,60%	71,30%	77,70%
Periodismo e información	44,10%	56,40%	66,30%	69,70%
Protección del medio ambiente	27,00%	40,50%	52,30%	64,00%
Salud	44,50%	68,70%	75,10%	78,80%
Servicios de Seguridad	44,40%	49,00%	54,20%	60,10%
Servicios de transporte	41,70%	55,30%	61,80%	68,30%
Servicios personales	48,40%	58,40%	66,30%	70,50%
Servicios Sociales	53,20%	63,10%	70,50%	76,00%
Veterinaria	47,10%	65,80%	71,90%	73,90%
TOTAL	**47,00%**	**59,60%**	**67,80%**	**72,30%**

Fuente: Informe de Inserción Laboral de los Egresados Universitarios, p.22.

En la siguiente gráfica, se presenta de forma más visual la información relativa a la tasa de inserción laboral por ámbito de estudio.

Figura 28

Comparativa de la inserción laboral por ámbito de estudio a uno, dos, tres y cuatro años del egreso para las universidades españolas.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Informe de Inserción Laboral de los Egresados Universitarios.

En tercer lugar, estudiamos los factores tecnológicos y medioambientales que afectan a la Universidad Rey Juan Carlos y a sus zonas de influencia. En enero de 2018, la Consejería de Economía, Empleo y Hacienda de la Comunidad de Madrid publicó un informe en el que se describían los efectos de la digitalización en los sectores económicos y las ocupaciones de nuestra comunidad autónoma. Según dicho informe, la economía de los datos representa prácticamente el 2% del PIB de la Unión Europea, casi 300.000 millones de euros, dando trabajo a más de 6 millones de personas. En España, las empresas relacionadas con las TIC emplean a más de 350.000 personas, manejando un volumen de negocio de más de 20.000 millones de euros.

Oportunidad:
El volumen del sector TIC crece y demanda empleo coincidente con la oferta académica de la URJC

Tabla 12
Principales magnitudes de la economía de los datos en España.

Magnitud	Valor 2016	Valor 2020	% de crecimiento
Valor de la economía de datos	21.000 millones euros (1.88 % P.B)	-	-
Ocupados en el sector	356.000 (1,92% del total de ocupados)	-	-
Valor del mercado de datos	3.261 millones de euros	5.544 millones de euros	70
Empresas de datos	15.300	21.350	39
Empresas usuarias de datos	72.050	113.700	58

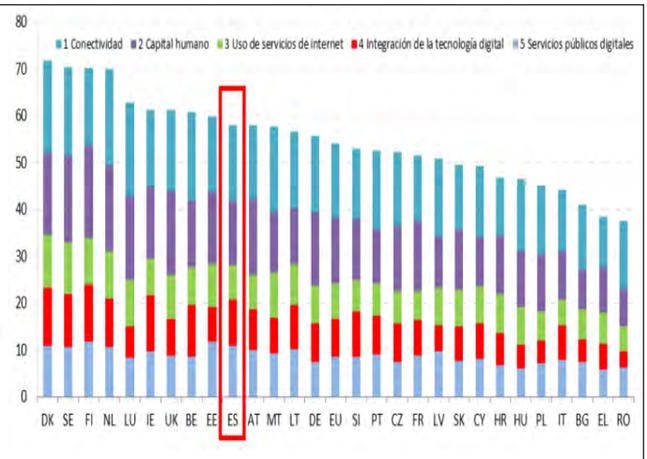
La economía digital también engloba los avances de la robótica y la automática y la aplicación de la inteligencia artificial entre otros. El incremento anual promedio en torno al 6% en el número de robots incorporados a los procesos productivos en la industria española, refleja el potencial de este tipo de titulaciones.

Oportunidad:
El auge de la robótica permitirá el desarrollo de nuevas titulaciones de la URJC relacionadas con la robótica y la automática

El Índice de Economía y Sociedad Digital situó a España, en el año 2018, en el puesto número 10 de los 28 estados miembros de la UE, habiendo evaluado conectividad, capital humano, uso de internet, integración de la tecnología digital y servicios públicos digitales.

Figura 29
Clasificación del índice de la Economía y la Sociedad Digitales (DESI) de 2018.

Oportunidad:
El sector de la tecnología y contenidos digitales crece en España y especialmente en la Comunidad de Madrid, situación que encaja con oferta formativa en ciencias de la comunicación e ingeniería de datos de la URJC



Fuente: Índice de la Economía y la Sociedad Digitales (DESI) 2018, Informe de país para España, p. 1.

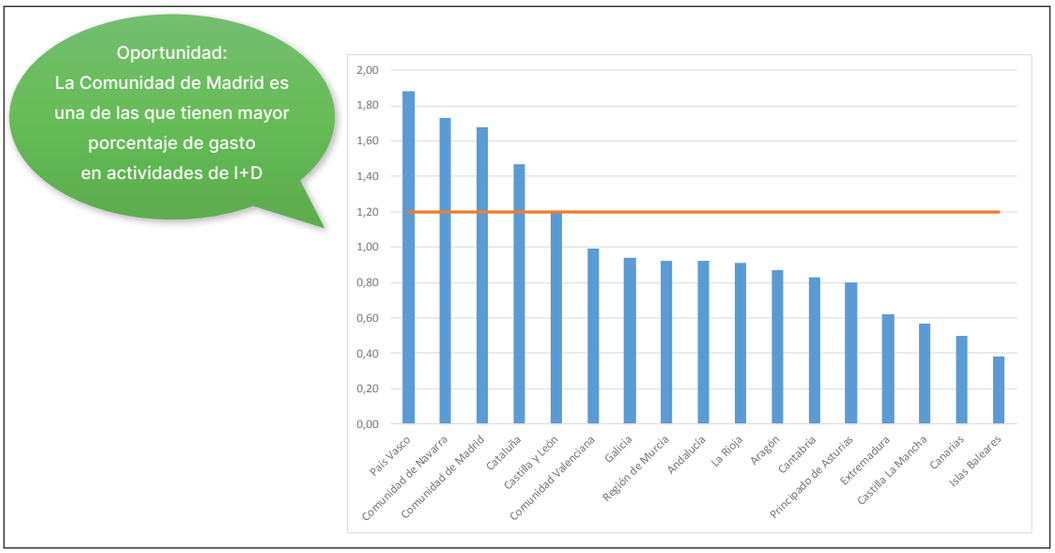
Según el informe del Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, en el año 2017, entre Madrid (34%) y Barcelona (21%) agrupan más de la mitad (55%) de las empresas que se dedican al sector de las TIC y de los contenidos. Este sector facturó en España, este mismo año, más de 108.862 millones de euros, dando lugar a 496.761 empleos y mostrando un incremento interanual del 5,3% en los mismos.

Según el INE, la cifra de gasto en I+D en el año 2017 ascendió en España a 14.052 millones de euros, correspondiendo un 54,9% a inversiones de las empresas. Si analizamos el dato como porcentaje del PIB, España decae desde el 1,40% del 2010 al 1,20% del 2017, mientras que la media de la UE-28 ha pasado en el mismo periodo del 1,93% al 2,07%. Madrid es una de las comunidades autónomas con mayor porcentaje de gasto en actividades de I+D sobre el PIB con un 1,68% en el año 2017.

Amenaza:
Reducción del gasto en I+D
en los últimos años en España

Figura 30

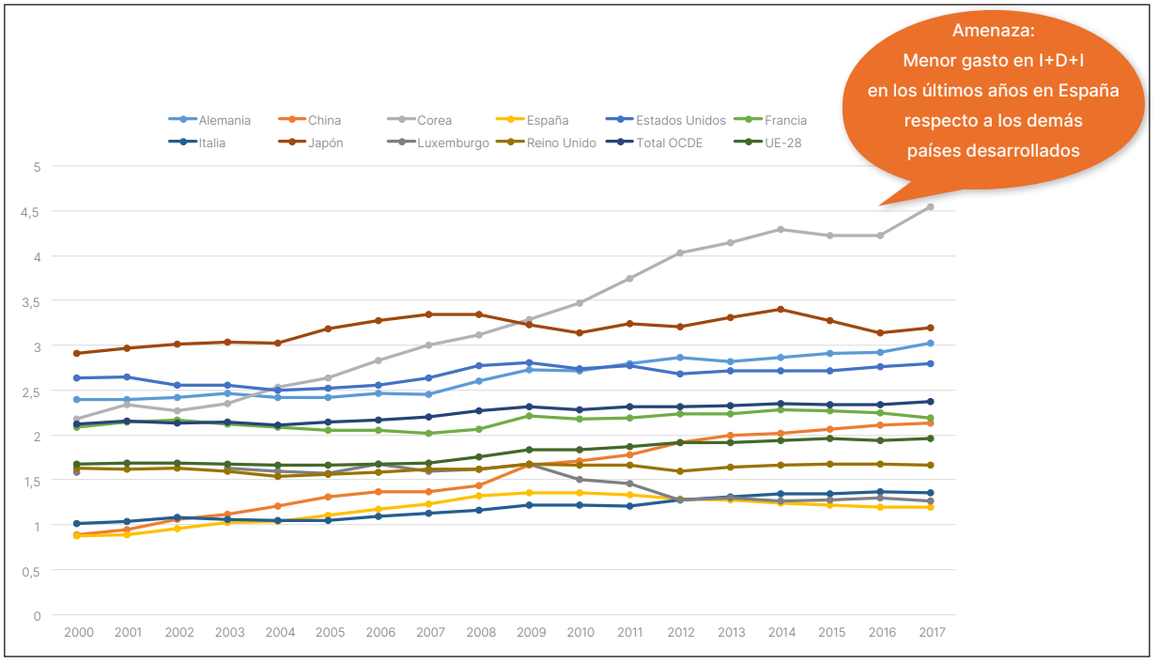
Inversión en I+D de las Comunidades Autónomas en el año 2017.



Fuente: Elaboración propia a partir del informe Estadística de Actividades de I+D año 2017.

Si ampliamos este entorno general a otros países de la OCDE, se puede observar también comparativamente la discrepancia del menor gasto en I+D+i y evolución negativa en los últimos 10 años de España frente al resto de países.

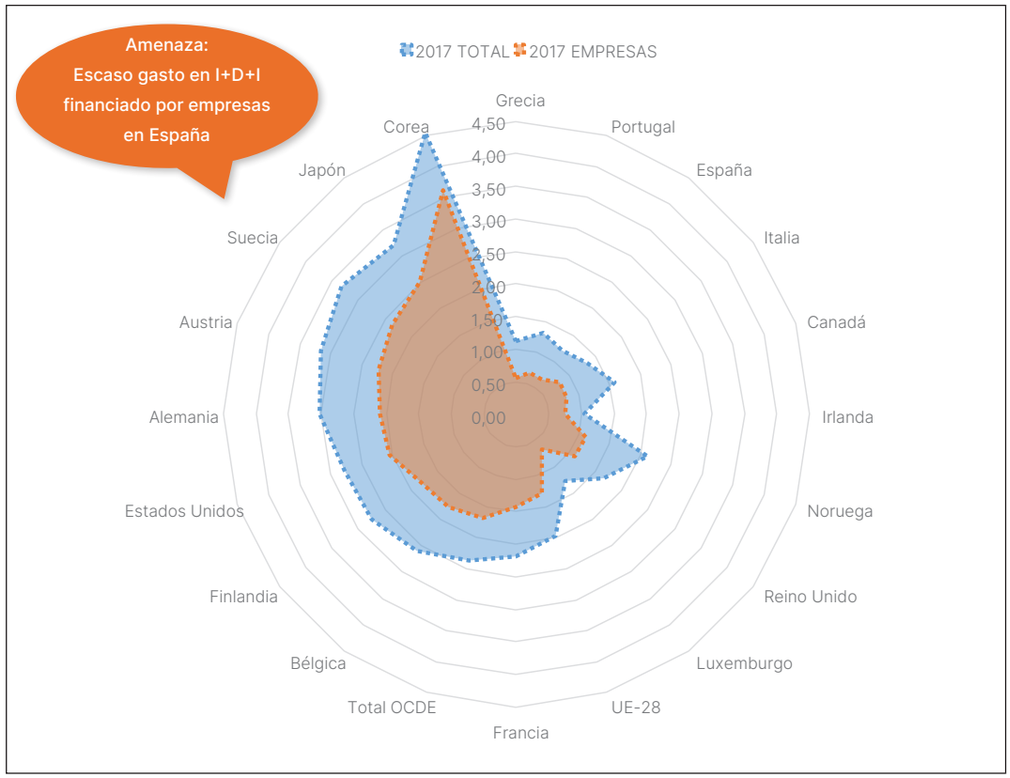
Figura 31
Porcentaje del PIB invertido en I+D+i en países de la OCDE.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del informe COTEC y del "OCDE, Main Science and Technology Indicators". Serie temporal: 2000-2017. Fecha de última extracción de datos: abril 2019. http://informecotec.es/metrica/gasto-en-id-en-los-paises-de-la-ocde/).

Además, tal y como se puede observar en la siguiente figura, el gasto en I+D+i financiado directamente por las empresas en España es también un porcentaje muy bajo en comparación con otros países competidores directos.

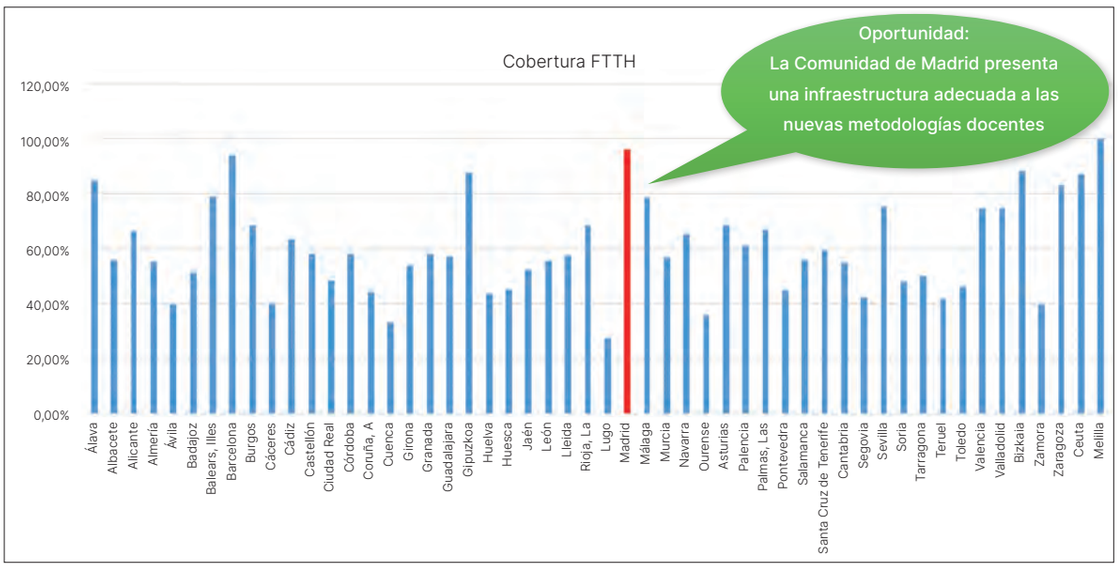
Figura 32
Gasto en I+D+i financiado por empresas en países de la OCDE.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del informe COTEC y de "OCDE, Main Science and Technology Indicators". Año: 2017. Fecha de última extracción de datos: abril 2019. http://informecotec.es/metrica/gasto-en-id-en-los-paises-de-la-ocde/).

Tal y como se puede apreciar en la siguiente figura, el acceso a Internet de banda ancha, con tecnología de fibra óptica FTTH en los hogares de la Comunidad de Madrid supera actualmente el 96%, por encima de la media española que se sitúa en un 60%.

Figura 33
Cobertura de fibra óptica por provincias en 2017.



Fuente: Ministerio de Economía y Empresa. Informe sobre cobertura de banda ancha en España en el año 2017.

La sociedad está demandando cada vez una mayor implicación de las universidades en el desarrollo sostenible de los territorios y la puesta en marcha de medidas concretas de sostenibilidad medioambiental en todas sus actividades. La universidad debería de estudiar, tanto de puertas adentro como de puertas afuera, la ocupación del suelo, la habitabilidad de los espacios, la movilidad y accesibilidad, la conservación de espacios verdes y la biodiversidad.

Para la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE) es una prioridad la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), por lo que en marzo de 2019 creó la Comisión Intersectorial para la incorporación de la Agenda 2030 en las universidades españolas y para coordinar las aportaciones de las diferentes universidades a los 17 ODS. Según las organizaciones Oxfam Intermón, Unicef Comité Español y WWF, los indicadores esenciales y las metas para alcanzar por España en 2020 y 2030 deberían de ser las que se muestran a continuación y que pueden ser consultadas en el informe publicado en marzo de 2019 titulado "Agenda 2030. La urgencia de una visión compartida: un país responsable con las personas y la naturaleza".

Figura 34

Indicadores y metas para España en el cumplimiento de los ODS.

Suspenso · Mejorable · Aprobado

Oportunidad: Hay cabida para la contribución de la URJC en los ODS

	Indicador de referencia	Dato más reciente para España	Meta propuesta para España	Tendencia
ODS 1. ELIMINAR LA POBREZA	Nº de personas en riesgo de pobreza y/o exclusión (AROPE)	12.236 millones / 26,6 % (2017) 12.827 millones / 27,9 % (2016)	< 9.7 millones en 2020 < 5 millones en 2030	
	Nº de menores en riesgo de pobreza y/o exclusión (AROPE <18)	26 millones / 31,3 % (2017) 2,7 millones / 32,9 % (2016)	< 2,1 millones en 2020; < 1,1 millones en 2030	
	Gasto público en Protección social en familia y niños (% PIB)	0,7% (2016) 0,6% (2014)	Media europea (UE28): 1,7%	
ODS 2. NUTRICIÓN Y AGRICULTURA SOSTENIBLE	% de superficie de Sistemas de Alto Valor Natural con respecto a Superficie Agrícola Utilizada (SAU)	38,8 % SAU España = 8.801.131,3 ha España (2015)	En 2020 se implanta una estrategia estatal/regional para SAVN (ganadería extensiva, dehesa, olivares ...) y en 2021 se mantiene su superficie	
	% materia orgánica en suelos agrícolas	59% suelos españoles tiene menos de 1,7% de materia orgánica (2009) (2% se considera el mínimo aceptable)	En 2018 se pone en marcha la estrategia 4porMil y se aumenta el % comprometido cada año para todos los suelos agrícolas	
ODS 3. SALUD Y BIENESTAR	Sanidad universal para todos y todas, garantizando la atención sanitaria a los inmigrantes	Decreto-Ley 16/2012 que restringe la sanidad universal	Revertir la situación anterior a 2012 de forma inmediata	

	Indicador de referencia	Dato más reciente para España	Meta propuesta para España	Tendencia
ODS 4. EDUCACIÓN	Gasto público en Educación como % del PIB	4,25 % (2016) 4,1 % (2014)	> 7 % en 2020	
	Tasa de abandono escolar	19 % (2016) 18,3 % (2014)	< 15 % en 2020 < 10 % en 2030	
ODS 5. IGUALDAD DE GÉNERO	Brocha salarial de género	14,9 % (2015)	< 15 % en 2020 0% en 2030	
	Víctimas mortales de violencia de género que habían interpuesto denuncia previa	28,28 % (2016)	10 % (2020)	
ODS 6. AGUDA Y SANEAMIENTO	Nº de captaciones de agua ilegales	500.000 pozos ilegales > 7.000 m3 (no son datos oficiales, 2005)	Para 2021 se cierran el 50% de los pozos ilegales en los acuíferos sobrexplotados o en riesgo	
	% de masas de agua en buen estado / buen potencial de acuerdo con los requerimientos de la Directiva Marco del Agua	Superficiales: 55 % Buen estado 43 % Peor que bueno 2 % Sin datos Subterráneas: 56 % Buen estado 44 % Peor que bueno (2016)	100 % masas de agua en buen estado en 2027	
ODS 7. ENERGÍAS SOSTENIBLES	% de energía primaria proveniente de fuentes de energía renvoables	16,2 % (2016) excluyendo agrocombustibles	30 % en 2020 45 % en 2030	
	Pobreza energética % personas que no pueden mantener su vivienda a una temperatura adecuada durante el invierno	11% (2016)	< 8 % en 2020 < 4 % en 2030	
ODS 8. TRABAJO DECENTE	Tasa de trabajadores en riesgo de pobreza	13,1 % (2017) 13,1 % (2016)	< 10 % en 2020 < 5 % en 2030	
	Salario mínimo interprofesional	900 (14 pagas) 825,65 € brutos mes x 12 pagas (2017)	1.000 € en 2020	
	Huella ecológica de España en hectáreas globales hag (per cápita y totales)	3,81 hag per cápita; 176.061.780 (2014) 4,03 hag per cápita; 187.128.933,65 hag (2013)	En 2020 España empieza a reducir su huella ecológica gracias a medidas estructurales	
ODS 10. DESIGUALDAD	Índice de Palma (relación entre los ingresos 10 % más rico de la población y 40 % más pobres)	1,31 (2017) 1,35 (2016)	< 1,00 en 2030	
	Tipo efectivo de impuesto de sociedades para grandes empresas	6,14 % (2017) 7,3 % (2015)	15 % en 2020	
	Nº de menores de edad, beneficiarios de protección internacional y víctimas de trata devueltos a Marruecos según el régimen especial de rechazo en las fronteras de Ceuta y Melilla	No hay datos, pero la problemática ha sido denunciada en Informes del Defensor del Pueblo	0 en 2020	

	Indicador de referencia	Dato más reciente para España	Meta propuesta para España	Tendencia
ODS 12. PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLE	Evolución del desperdicio de alimentos desglosado por eslabones de la cadena alimentaria	7,7 millones de toneladas (2010) 42 % hogares 39% empresas de producción 14 % restauración 5 % distribución (datos para Europa)	En 2030 el desperdicio de alimentos en todos los eslabones de la cadena alimentaria es inferior al 5 %	
	Consumo de productos fitosanitarios	72.118 Tm (2017) 77.298 Tm (2015)	En 2021 se prohiben materias activas perjudiciales para medio ambiente y salud, según recomendaciones *Pesticide Action Network*	
ODS 13. CAMBIO CLIMÁTICO	Contribución de España al Fondo Verde del Clima	En mayo 2016 España había depositado solo 1.34 Mill. $ de los 160.5 Mill. $ comprometidos para 2015-2018	Debería comprometer 40 Mill. $ para el período 2015-2018	
	Reducción de emisiones de gases de efecto invernadero GEI - variación respecto a 1990 (1990-100)	(2018) (-23 % re 2005 y + 4 % re 2016)	Reducción 55 % para 2030	
ODS 14. CONSERVACIÓN Y GESTIÓN DE OCÉANOS	Nº de pesquerías de pequeña escala que tienen sistemas de gobernanza participativa	3 (2015)	100 % en 2030 cumplen con los estándares de MSC y tienen sistemas de gobernanza participativa	
	% de la superficie marina protegida con planes de gestión aprobados con objetivos cuantificados y medidas detalladas	< 1 % (enero 2019) < 1 % (2015)	20 % en 2025	
ODS 15. CONSERVAR LA BIODIVERSIDAD TERRESTRE	Porcentaje de especies y hábitats de la Directiva en buen estado de conservación	10 % hábitat y 20 % especies (2015)	50 % en 2030	
	Superficie afectada por grandes incendios forestales sobre superficie total afectada (media de los últimos 10 años)	36 % (media 2008 - 2017) 37 % (media 2006 - 2015)	20 % en 2025	
	Índice Planeta Vivo: evolución de las poblaciones de vertebrados españoles desde 1960	No se cuentan con datos (2017)	Para 2020 se ha establecido el IPV y para 2025 empieza a ser ascendente	
ODS 16. PAZ, JUSTIICA Y PROTECCIÓN	Menores de edad víctimas maltrato en el ámbito familiar	16.777 notificaciones RUMI (2017) 13.818 notificaciones (2015)	Ley integral para erradicar la violencia contra la infancia	
	Víctimas directas de la trata de seres humanos con fines de explotación sexual, laboral, o para mendicidad y delitos menores	783 víctimas, 22 de ellos menores de edad (2015)	Creación de un Mecanismo de Derivación Nacional para víctimas de trata de seres humanos	
ODS 17. ALIANZA GLOBAL PARA EL DESARROLLO	Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) en términos de Renta Nacional Bruta (RNB)	0,19 % (2017) 0,12 % (2016)	0,4 % en 2020 0,7 % en 2024	

Fuente: Agenda 2030. La urgencia de una visión compartida: un país responsable con las personas y la naturaleza.

En el informe de "Ciudades más sostenibles de España 2018" que realiza el Observatorio de la Sostenibilidad, entre las grandes ciudades (aquellas de más de 500.000 habitantes), Madrid ocupa la primera posición tanto como mejor ciudad en sostenibilidad económica como en sostenibilidad general. El objetivo del informe es detectar las mejores prácticas para que sean replicadas por el resto de ciudades, evaluando la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, apostando por la biodiversidad, reduciendo las desigualdades y gestionando mejor los residuos.

En el informe sobre "Sostenibilidad en España SOS18", donde se analizan 12 indicadores de EUROSTAT relacionados con el ODS número 11 (ciudades sostenibles), España ocupa la posición número 8 de la UE de los 15. Tal y como refleja dicho estudio "sin lugar a dudas, una ciudad más sostenible es una ciudad mejor. Y, sin duda, es una ciudad que tendrá mayor calidad de vida para sus habitantes, donde los ciudadanos serán más felices".

Oportunidad:
La sostenibilidad es una apuesta que hace la URJC en algunas de sus titulaciones

2.2.1.2. Análisis del entorno específico y del grupo estratégico de pertenencia

Es preciso analizar también aquellos factores del entorno específico, el del Sistema Universitario Español (SUE), que pueden afectar a nuestra universidad por el hecho de operar en este sector tan particular. Es importante conocer la evolución dinámica de la demanda y de la oferta, los recursos y la eficiencia del sistema, los resultados académicos y de gestión de cada una de las universidades y la contribución de las mismas a la equidad y al progreso social a través del desempeño funcional educativo y de la I+D+i.

Según el informe "La Universidad Española en cifras 2016-2017", publicado por la CRUE, el porcentaje de jóvenes entre 20 y 24 años que cursan en España formación universitaria (un 38%) es superior al de muchos países desarrollados, superando a Alemania e Italia (en el entorno del 30%), a Francia y a Estados Unidos (que rondan el 33%), aunque por debajo de Corea del Sur que alcanza el 50%.

Oportunidad:
El 38% de los jóvenes cursan formación universitaria en España

Aunque está demostrado que la educación superior contribuye a mejorar la empleabilidad y la renta y, por ende, el nivel de progresión social, España tiene una tasa de empleo de la población con estudios superiores del 79% frente al 82% de la media de la OCDE.

En cuanto a la equidad hemos de decir que España tiene uno de los niveles más altos de precios públicos universitarios de la Unión Europea y además con grandes diferencias internas entre comunidades autónomas. Así bien, en términos de formación superior no se puede decir que, en España, haya desigualdad de género, ya que el 54% de los estudiantes de grado son mujeres. Sin embargo, sí que hay una marcada brecha en cuanto a la especialidad de las titulaciones, ya que los estudios relacionados con las TIC cuentan con una muy baja participación de mujeres (no llega al 15%) frente a los estudios relacionados con la salud y el bienestar (cercano al 65%) o educación (alrededor del 78%). El porcentaje de profesoras universitarias mujeres ronda el 42%.

Oportunidad:
Posibilidad de influir
en el crecimiento del % de mujeres
que estudien titulaciones STEM
en URJC

Oportunidad:
La tendencia en España
es que aumente el % de estudiantes
de máster en los próximos años

La evolución de la demanda en las enseñanzas universitarias de grado y máster en España ha sido muy diferente. Mientras que se ha mantenido prácticamente constante en los últimos 10 años a nivel de grado, ha aumentado un 366% en máster. En cualquier caso, hay que resaltar que los estudiantes de máster en España representan únicamente un 14% del total de los estudiantes de grado, porcentaje muy inferior al de países como Francia, Alemania, Italia o Polonia, donde se alcanza un 50%.

Con referencia a la investigación, la transferencia de conocimiento y la innovación, cabe destacar que el número de patentes anuales solicitadas en España se ha mantenido estable en los últimos años, pero en un nivel muy inferior a la media de los países europeos. Sin embargo, las universidades españolas han mejorado de manera significativa su productividad científica, habiendo aumentando un 87% la producción de artículos científicos en los últimos diez años y el impacto de las mismas, con un 13% de dicha producción publicada en revistas del primer cuartil (Q1).

Amenaza:
Menor número de patentes que
la media de los países europeos

Oportunidad:
Tendencia a la mejora
en la productividad científica

Otra manera de conocer el desempeño investigador de las universidades públicas españolas es mediante el indicador que compara los sexenios de investigación obtenidos por sus profesores, con respecto a los posibles, los que podrían haber obtenido, desde su defensa de tesis doctoral. La media en cada una de las ramas de conocimiento es diferente, siendo la rama de Ciencias la que tiene un mayor rendimiento con un 77%, seguida de Ingeniería y Arquitectura con un 72%, Artes y Humanidades con un 64%, Ciencias de la Salud con un 58% y, por último, Ciencias Sociales y Jurídicas con un 52%.

Es destacable que el número de tesis doctorales defendidas, en el periodo 2009-2016, ha aumentado desde las 8.235 a las 20.049 en solo 7 años. Sin embargo, en este mismo periodo se ha producido un estancamiento en la captación nacional de recursos para las actividades de I+D+i, aunque se ha incrementado un 62% la captación de recursos internacionales.

Oportunidad:
Aumento de un 143,46%
en el número de tesis doctorales
en 7 años

Oportunidad:
Incremento en la captación
de recursos internacionales
que permiten seguir mejorando
la investigación

Según los datos del mismo informe, la facturación de las universidades públicas a las empresas por servicios de transferencia de conocimiento e innovación ha sufrido un retroceso del 20% en el periodo 2009-2016.

Amenaza:
Disminución del 20%
de la facturación por servicios
de transferencia de conocimiento

El posicionamiento internacional del SUE ha mejorado en los últimos años. Según el informe PRISUE 2018, son 33 las universidades españolas que aparecen en el Top-1000 del ranking ARWU-Shanghái (10 en el Top-500, 3 en el Top-300 y 1 en el Top-200). Existen otros dos rankings reconocidos internacionalmente, el THE y el QS. Ambos presentan también un Top-1000 en el que incluyen respectivamente 37 y 25 universidades españolas. Cabe resaltar que 22 universidades públicas españolas aparecen en los 3 rankings mencionados.

Si nos fijamos en los rankings específicos de empleabilidad hemos de decir que el SUE es el tercero del mundo, sólo superado por Reino Unido y Alemania, cuando se valora el número de universidades en el Top-100 (que tenemos 3) o en el Top-500 (donde posicionamos 14). Tras la aparición reciente del “Europe Teaching Ranking” que valora únicamente la calidad de la enseñanza, se ha podido comprobar que el SUE se sitúa en la segunda posición europea, sólo por detrás de Reino Unido, al colocar 42 de nuestras universidades en el Top-300.

Oportunidad:
El posicionamiento internacional
del sistema universitario español
ha mejorado recientemente

Con relación a la internacionalización de nuestros campus, decir que España es el primer país europeo en recepción de estudiantes erasmus, incluso en valor absoluto, manteniendo un razonable balance también de estudiantes enviados. Si nos fijamos sólo en estudiantes

de postgrado, este nivel de internacionalización es importante, pero no tan sobresaliente. El área geográfica que más estudiantes de postgrado nos aporta es América Latina.

Oportunidad:
Aprovechamiento tanto de los programas Erasmus y Munde, como de los convenios de cooperación educativa de la URJC tiene firmados con universidades latinoamericanas para crear redes académicas interregionales

En España, el gasto total en Educación Superior está en el entorno del 1,3% del PIB, muy por debajo del 2,8% de Estados Unidos o el 2,5% de Canadá, y por detrás también de países europeos como Gran Bretaña, con un 1,8% o Finlandia, Noruega, Austria y los Países Bajos, todos por encima del 1,5% de la media de los países de la OCDE. Además, de ese porcentaje, un 0,4% es de inversión privada, parte que está aumentando en los últimos años, mientras se reduce la financiación pública de manera importante.

El gasto medio de las universidades españolas presenciales se ha reducido sensiblemente (reducción de un 12%) en el periodo 2010-2016, afectando a todas las comunidades autónomas. La reducción menos drástica se ha llevado a cabo en las universidades de Castilla y León, un 4,94%, y la mayor es la de Castilla la Mancha con una reducción del 21,45% para el mismo periodo. En el caso de la Comunidad de Madrid esa reducción, también según el informe de la CRUE "La universidad en cifras 2018", es de un 13,37%. Una parte significativa de esa reducción de gastos es la que afecta a investigación. Sólo la Universidad Pública de Navarra aumenta estos gastos en el periodo 2010-2016. En el resto de comunidades autónomas ese gasto se ha reducido, ofreciendo en media una disminución de un 26,71% para el mismo periodo.

Amenaza:
Gasto total de Educación Superior reducido e inversión en investigación disminuyendo

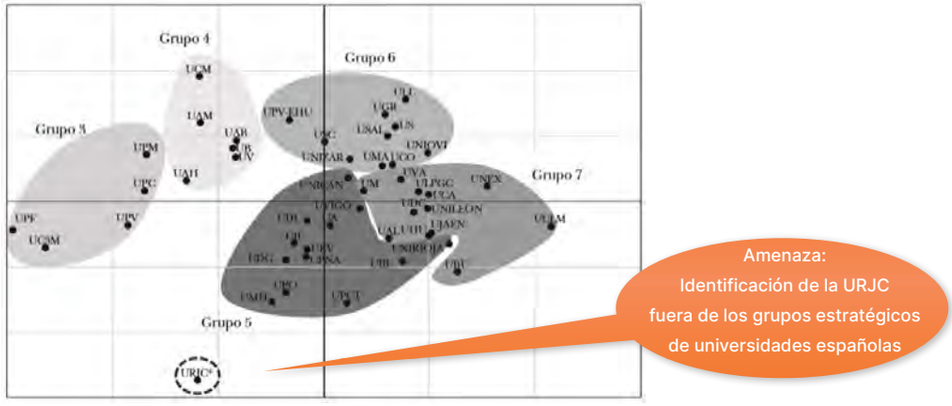
El sistema universitario español es heterogéneo. Es relevante, por lo tanto, analizar los diferentes grupos de universidades que lo conforman para poder identificar las características de cada uno y poder conocer las diferentes formas de competir o las diferentes fuentes de ventaja competitiva que las universidades pueden encontrar. A partir de la información que arroje este análisis podremos ver de forma desagregada y precisa lo que sucede en el sector español de educación superior, particularmente, en el grupo estratégico de universidades al que pertenezca la nuestra. Sirviéndonos de esta información podremos planificar mejor qué estrategia es la más conveniente para que la Universidad Rey Juan Carlos pueda obtener una ventaja competitiva, destacando respecto al resto de nuestros competidores.

La definición de los grupos estratégicos varía en función del enfoque teórico utilizado. En nuestro caso, utilizaremos la óptica de la Dirección Estratégica de la Empresa, ya que únicamente vamos a analizar un sector, la educación superior. Nos interesa conocer los conjuntos de universidades que implantan sus estrategias de modo similar en función de unas dimensiones estratégicas establecidas. Es interesante conocer si existen diferencias significativas entre los desempeños de los diferentes

grupos, apoyando la teoría de que las variaciones en los resultados de los grupos son atribuibles a la estrategia seguida. Y más allá de esas diferencias intergrupales, es interesante también encontrar aquellas que se producen en el desempeño de universidades que pertenecen al mismo grupo, derivadas de la diferencia de recursos y capacidades de cada una de ellas.

La Fundación BBVA publicó en 2016 el estudio "La universidad española: grupos estratégicos y su desempeño", donde se muestra una clasificación de las universidades españolas en 7 grupos estratégicos. Por un lado, aparecen las "universidades a distancia", en segundo lugar, el grupo de las "universidades privadas", en tercer lugar, las "altamente especializadas", por otro lado, las "grandes universidades metropolitanas", posteriormente las "jóvenes universidades investigadoras", en sexto lugar, las "universidades regionales generalistas" y, por último, las "universidades públicas docentes". Esta clasificación proviene de la combinación de un análisis de conglomerados y un escalamiento multidimensional basado en 15 indicadores que caracterizan a las universidades en función de sus recursos financieros, las características de sus estudiantes y su profesorado, su complejidad organizativa y el entorno en el que desarrollan su actividad. La URJC se ha asociado en este estudio con el Grupo 5, aquél que aglutina a las "jóvenes universidades investigadoras", aunque tiene un claro componente diferenciador (una elevada relación estudiantes/presupuesto) que determina una posición más alejada del grupo en el mapa.

Figura 35
Grupos Estratégicos de Universidades,
sin tener en cuenta las privadas y no presenciales.

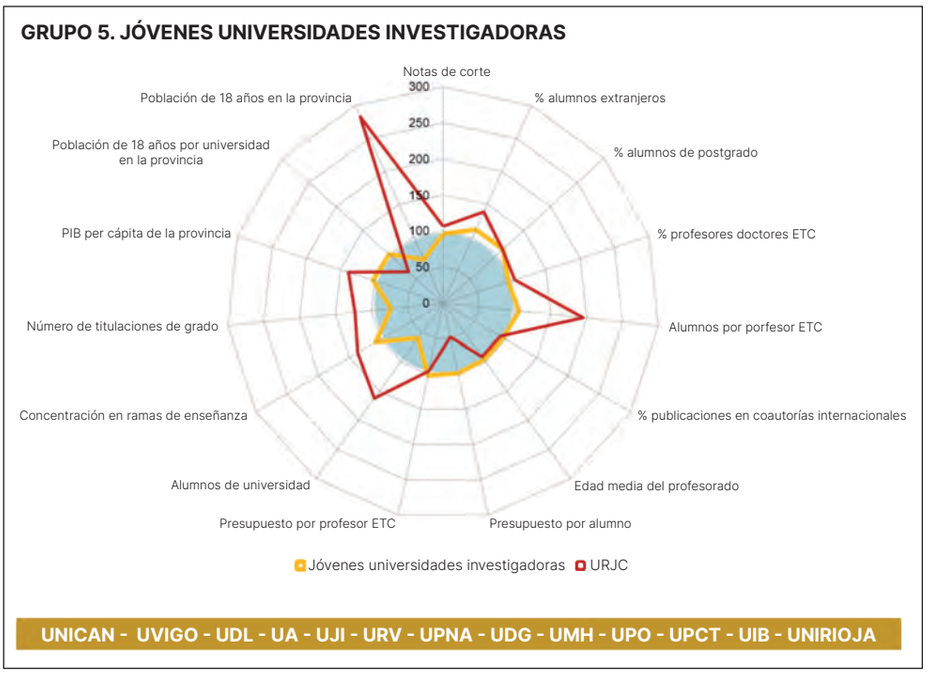


Fuente: "La universidad española: grupos estratégicos y desempeño", p. 151.

En la siguiente figura se pueden apreciar las diferencias entre la URJC y la media del resto de universidades del Grupo 5 en el que ésta ha sido incluida. Vemos que existen grandes diferencias por el hecho de estar en Madrid (población de 18 años y PIB per cápita), por el hecho de tener muchas titulaciones de grado diferentes, un tamaño mucho mayor (es casi cuatro veces mayor el número de estudiantes) y una ratio alumnos por profesor muy diferente.

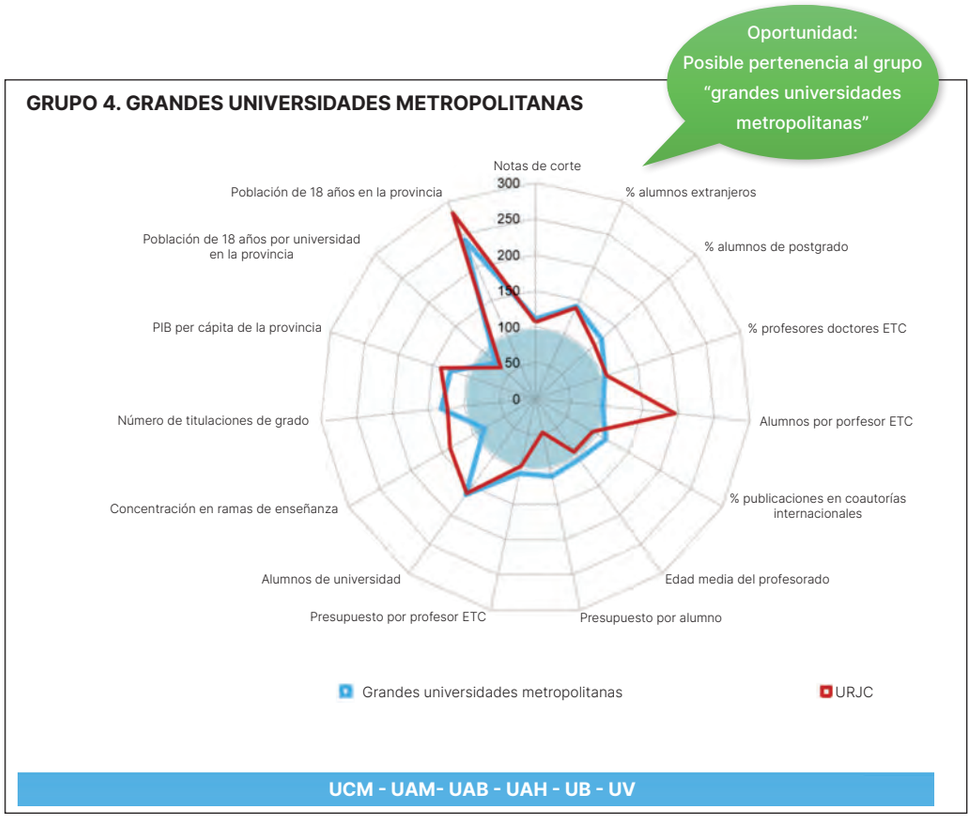
Figura 36

Comparación entre la URJC y el promedio del resto de universidades de su grupo “jóvenes universidades investigadoras”.



Desde nuestro punto de vista, la URJC podría haber sido también clasificada en el Grupo 4 de las “grandes universidades metropolitanas”, debido a las similitudes que presenta con ellas. Como se puede observar en la figura 37, este grupo está conformado por universidades que actúan en la Comunidad Autónoma de Madrid y las áreas metropolitanas de Valencia y Barcelona. El contexto en el que actúan estas universidades es muy parecido al de la URJC. El tamaño de la institución, el porcentaje de estudiantes extranjeros, de postgrado, de profesores doctores es muy similar, así como el número de titulaciones impartidas, el porcentaje de coautoría internacionales e incluso la edad media del profesorado. Las únicas variables en las que la URJC difiere de este grupo son aquellas que están relacionadas con su presupuesto (presupuesto por estudiante y alumnos por profesor) y su grado de concentración en ramas de conocimiento, relacionado en nuestro caso con una concentración en Ciencias Jurídicas y Sociales.

Figura 37
Comparación entre la URJC y el promedio del resto de universidades dentro del grupo estratégico de "grandes universidades metropolitanas".



2.2.2. Análisis interno, para detectar fortalezas y debilidades

En este apartado se va a realizar un análisis interno, de evolución y comparado de la institución, con el objetivo de obtener el perfil estratégico de la URJC, para conocer nuestros recursos y capacidades estratégicas y para definir nuestras ventajas competitivas y las relaciones de coordinación y optimización dentro de nuestro sistema de valor.

Se han seleccionado 10 universidades públicas como referencia para comparar con la URJC en los principales indicadores de las áreas de docencia, investigación, transferencia de conocimiento, recursos humanos y económicos y buen gobierno. Los criterios de selección de dichas universidades han sido cercanía (en tres de ellas), misma edad organizativa (dos más), similar número de estudiantes (otras dos) y un presupuesto global parecido (dos universidades más). De estas 9 universidades hay 4 incluidas en el grupo estratégico denominado "grandes universidades metropolitanas". Se ha incluido además una universidad referente a nivel nacional con unos índices de presupuesto por estudiante y número de docentes por estudiante relativamente cercanos a los de la URJC (aun así, nos supera en una relación de 1,75 a 1 aproximadamente en estos dos aspectos). En ningún caso la pretensión de este análisis es llevar a cabo un benchmarking seleccionando las 10 mejores universidades públicas españolas, ya que eso no nos permitiría encontrar nuestras fortalezas y debilidades reales. Seleccionando puntos de referencia similares a nosotros podremos motivar la reflexión y el análisis sistemático para el análisis interno, enfatizando aquellos aspectos en los que nuestra universidad destaca y descubriendo aquellos en los que está por debajo de la media.

Aunque internamente para confeccionar este análisis se han utilizado datos concretos de carácter cuantitativo para todos y cada uno de los indicadores utilizados, para preservar la identidad institucional de las universidades utilizadas como referencia, se mostrará esta información mediante el uso de cuartiles. El primer cuartil (Q1) indica, por lo general, que dicha universidad presenta una fortaleza institucional, siendo líder en la variable medida. La calificación de tercer y cuarto cuartil denota estar por debajo de la media, en este grupo de referencia.

Antes de analizar los indicadores relacionados con la docencia, cabe mencionar que medir la calidad docente es complicado. Tradicionalmente se han utilizado indicadores indirectos bastante cuestionables. La mayoría de los rankings nacionales e internacionales utilizan la ratio profesor/estudiante y la ratio presupuesto/estudiante como indicadores docentes, pero desde nuestro punto de vista ambas ratios no son indicadores de resultado. Además, como ya se ha mencionado previamente al hablar de grupos estratégicos de universidad, la URJC presenta valores atípicos en estos dos indicadores.

Nuestras tasas de éxito (créditos aprobados sobre matriculados) y de abandono son buenas (en las siguientes tablas la URJC aparece como Universidad 1), aunque nos penaliza el bajo número de créditos evaluados sobre matriculados que refleja la tasa de evaluación. Nuestro porcentaje de alumnos extranjeros sobre el total es muy bueno, fruto de un gran esfuerzo de internacionalización llevado a cabo en los últimos años. Nuestra ratio profesor doctor sobre PDI total ha sido históricamente buena, aunque se ha resentido de manera importante con las últimas contrataciones de profesores visitantes no doctores.

Fortaleza:
Datos de internacionalización muy positivos

Fortaleza:
La tasa de éxito y la tasa de abandono son muy positivas

Aunque la URJC presenta buenos indicadores de internacionalización, estos no lo son tanto si nos ceñimos al intercambio de estudiantes erasmus. Aunque en los últimos años se ha producido un incremento muy significativo de alumnos erasmus en nuestra universidad, que nos ha permitido colocarnos como la segunda universidad madrileña en valor absoluto, el indicador porcentual sobre el total de estudiantes aún puede mejorar. Además, estamos por debajo de la media en nota de corte global y debemos continuar la senda de mejora en el número de estudiantes de postgrado, aspecto en el que, según los expertos, se refleja la verdadera capacidad de elección de los estudiantes.

Debilidad:
Reducido número de estudiantes Erasmus

Debilidad:
Nota de corte global susceptible de mejora

Debilidad:
Bajo porcentaje de PDI doctor/PDI

Tabla 13

Indicadores de recursos para la Docencia (la Universidad 1 es la URJC).

UNIVERSIDAD	INDICADOR 1 Profesores doctores / 100 estudiantes			INDICADOR 2 Presupuesto / estudiante			INDICADOR 3 Profesor doctor / profesor		
	2015-16	2016-17	2017-18	2015-16	2016-17	2017-18	2015-16	2016-17	2017-18
Universidad 1	Q4	Q4	Q4	Q4	Q4	Q4	Q1	Q1	Q4
Universidad 2	Q2	Q3	Q3	Q1	Q2	Q1	Q2	Q2	Q3
Universidad 3	Q2	Q2	Q2	Q2	Q1	Q2	Q3	Q3	Q2
Universidad 4	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1
Universidad 5	Q4	Q3	Q3	Q2	Q3	Q3	Q1	Q1	Q1
Universidad 6	Q1	Q1	Q1	Q3	Q3	Q2	Q2	Q2	Q1
Universidad 7	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1	Q4	Q2	Q2	Q2
Universidad 8	Q3	Q2	Q4	Q4	Q2	Q4	Q4	Q4	Q4
Universidad 9	Q2	Q2	Q2	Q3	Q4	Q2	Q4	Q3	Q2
Universidad 10	Q4	Q4	Q4	Q2	Q2	Q1	Q4	Q4	Q4
Universidad 11	Q3	Q4	Q2	Q4	Q4	Q3	Q3	Q4	Q3

Tabla 14

Indicadores de producción de la Docencia (la Universidad 1 es la URJC).

UNIVERSIDAD	INDICADOR 4 Tasa de éxito			INDICADOR 5 Tasa de evaluación			INDICADOR 6 Tasa de abandono		
	2015-16	2016-17	2017-18	2015-16	2016-17	2017-18	2015-16	2016-17	2017-18
Universidad 1	Q4	Q3	Q2	Q4	Q4	Q4	Q3	Q1	Q1
Universidad 2	Q4	Q4	Q3	Q4	Q3	Q2	Q1	Q1	Q1
Universidad 3	Q3	Q2	Q2	Q2	Q1	Q2	Q3	Q3	Q4
Universidad 4	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1	Q2	Q2	Q3
Universidad 5	Q1	Q1	Q2	Q1	Q2	Q3	Q4	Q4	Q4
Universidad 6	Q4	Q4	Q4	Q4	Q4	Q4	Q2	Q3	Q4
Universidad 7	Q2	Q2	Q3	Q3	Q3	Q3	Q4	Q3	Q2
Universidad 8	Q2	Q2	Q1	Q1	Q1	Q1	Q4	Q4	Q2
Universidad 9	Q3	Q4	Q4	Q2	Q3	Q4	Q1	Q3	Q3
Universidad 10	Q2	Q3	Q4	Q2	Q2	Q2	Q3	Q4	Q3
Universidad 11	Q1	Q1	Q1	Q2	Q2	Q1	Q1	Q1	Q1

Tabla 15

Indicadores de calidad de la Docencia (la Universidad 1 es la URJC).

UNIVERSIDAD	INDICADOR 7 % de estudiantes de postgrado			INDICADOR 8 Nota de corte		
	2015-16	2016-17	2017-18	2015-16	2016-17	2017-18
Universidad 1	Q3	Q3	Q2	Q3	Q4	Q3
Universidad 2	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1
Universidad 3	Q2	Q1	Q1	Q3	Q3	Q2
Universidad 4	Q2	Q2	Q3	Q1	Q1	Q1
Universidad 5	Q4	Q4	Q4	Q2	Q2	Q4
Universidad 6	Q3	Q2	Q2	Q4	Q4	Q4
Universidad 7	Q4	Q4	Q4	Q2	Q2	Q2
Universidad 8	Q2	Q3	Q3	Q3	Q3	Q1
Universidad 9	Q4	Q4	Q4	Q4	Q4	Q4
Universidad 10	Q1	Q1	Q1	Q2	Q2	Q2
Universidad 11	Q1	Q2	Q2	Q1	Q1	Q3

Tabla 16

Indicadores de internacionalización de la Docencia (la Universidad 1 es la URJC).

UNIVERSIDAD	INDICADOR 9 % estudiantes extranjeros			INDICADOR 10 estudiantes en ERASMUS		
	2015-16	2016-17	2017-18	2015-16	2016-17	2017-18
Universidad 1	Q1	Q1	Q1	Q4	Q4	Q4
Universidad 2	Q2	Q1	Q2	Q1	Q1	Q1
Universidad 3	Q1	Q4	Q1	Q2	Q3	Q1
Universidad 4	Q2	Q2	Q2	Q1	Q1	Q2
Universidad 5	Q3	Q2	Q3	Q3	Q2	Q2
Universidad 6	Q4	Q4	Q4	Q2	Q3	Q2
Universidad 7	Q3	Q3	Q3	Q3	Q2	Q3
Universidad 8	Q1	Q1	Q1	Q2	Q2	Q3
Universidad 9	Q4	Q4	Q4	Q4	Q4	Q4
Universidad 10	Q2	Q2	Q2	Q4	Q4	Q4
Universidad 11	Q4	Q3	Q4	Q1	Q1	Q1

Con respecto a la investigación, los indicadores utilizados normalmente por los rankings son menos cuestionables. De los 10 indicadores evaluados, únicamente en tres de ellos la URJC está por encima de la media en el año 2017-2018. Uno de los indicadores que miden la productividad científica de la universidad es la ratio de sexenios sobre sexenios posibles de su profesorado, donde la URJC sobresale especialmente de manera positiva, pudiendo decir lo mismo del número de tesis dirigidas por profesor.

Aunque no sobresalimos en número de artículos publicados en revistas indexadas por profesor, si estamos por encima de la media en el número de coautorías internacionales de los mismos. Entre nuestras variables de mejora se encuentran principalmente el número de proyectos competitivos nacionales y europeos obtenidos por profesor.

Fortaleza:
Razonablemente buena relación de sexenios conseguidos sobre sexenios posibles

Fortaleza:
Alto número de tesis dirigidas por porfesor

Tabla 17

Indicadores de recursos para la Investigación (la Universidad 1 es la URJC).

UNIVERSIDAD	INDICADOR 11 Recursos públicos competitivos (M€) / profesor doctor			INDICADOR 12 Contratos competitivos personal investigación / presupuesto		
	2015-16	2016-17	2017-18	2015-16	2016-17	2017-18
Universidad 1	Q4	Q4	Q4	Q3	Q4	Q4
Universidad 2	Q2	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1
Universidad 3	Q2	Q2	Q2	Q2	Q2	Q2
Universidad 4	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1
Universidad 5	Q4	Q4	Q4	Q3	Q4	Q3
Universidad 6	Q3	Q4	Q3	Q2	Q2	Q2
Universidad 7	Q3	Q2	Q2	Q2	Q3	Q3
Universidad 8	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1
Universidad 9	Q1	Q3	Q4	Q3	Q3	Q3
Universidad 10	Q2	Q2	Q2	Q4	Q4	Q4
Universidad 11	Q3	Q3	Q3	Q3	Q2	Q2

Tabla 18

Indicadores de producción de la Investigación (la Universidad 1 es la URJC).

UNIVERSIDAD	INDICADOR 13 Documentos ISI / profesor doctor			INDICADOR 14 Sexenios / sexenios posibles			INDICADOR 15 Tesis doctorales leídas / 100		
	2015-16	2016-17	2017-18	2015-16	2016-17	2017-18	2015-16	2016-17	2017-18
Universidad 1	Q4	Q3	Q4	Q1	Q1	Q1	Q4	Q3	Q2
Universidad 2	Q2	Q1	Q2	Q1	Q1	Q1	Q3	Q2	Q4
Universidad 3	Q2	Q4	Q2	Q4	Q3	Q2	Q2	Q4	Q1
Universidad 4	Q1	Q4	Q1	Q1	Q2	Q2	Q1	Q4	Q1
Universidad 5	Q4	Q2	Q3	Q4	Q3	Q4	Q3	Q1	Q4
Universidad 6	Q4	Q4	Q4	Q2	Q2	Q3	Q2	Q4	Q4
Universidad 7	Q3	Q2	Q3	Q3	Q4	Q4	Q4	Q3	Q3
Universidad 8	Q1	Q1	Q1	Q2	Q2	Q4	Q1	Q1	Q2
Universidad 9	Q3	Q3	Q4	Q4	Q4	Q3	Q4	Q2	Q2
Universidad 10	Q1	Q1	Q1	Q3	Q2	Q2	Q1	Q2	Q1
Universidad 11	Q2	Q2	Q2	Q1	Q1	Q1	Q2	Q1	Q3

Tabla 19

Indicadores de calidad de la Investigación (la Universidad 1 es la URJC).

UNIVERSIDAD	INDICADOR 16 Factor medio impacto			INDICADOR 17 % Q1 / artículos ISI			INDICADOR 18 Citas por artículo ISI		
	2015-16	2016-17	2017-18	2015-16	2016-17	2017-18	2015-16	2016-17	2017-18
Universidad 1	Q4	Q3	Q3	Q3	Q3	Q4	Q2	Q2	Q3
Universidad 2	Q4	Q4	Q4	Q4	Q3	Q3	Q4	Q4	Q4
Universidad 3	Q2	Q2	Q2	Q2	Q4	Q3	Q3	Q4	Q2
Universidad 4	Q1	Q1	Q1	Q1	Q2	Q1	Q1	Q2	Q1
Universidad 5	Q3	Q3	Q2	Q3	Q2	Q2	Q4	Q3	Q4
Universidad 6	Q3	Q3	Q4	Q4	Q4	Q4	Q4	Q4	Q4
Universidad 7	Q2	Q2	Q2	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1
Universidad 8	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1
Universidad 9	Q2	Q2	Q3	Q4	Q4	Q4	Q3	Q2	Q2
Universidad 10	Q1	Q1	Q1	Q2	Q2	Q2	Q2	Q3	Q3
Universidad 11	Q4	Q3	Q4	Q2	Q1	Q2	Q2	Q1	Q2

Tabla 20

Indicadores de internacionalización de la Investigación (la Universidad 1 es la URJC).

UNIVERSIDAD	INDICADOR 19 Fondos extranjeros investigación (M€)			INDICADOR 20 % coautorías internacionales		
	2015-16	2016-17	2017-18	2015-16	2016-17	2017-18
Universidad 1	Q2	Q2	Q4	Q2	Q3	Q2
Universidad 2	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1
Universidad 3	Q3	Q4	Q3	Q2	Q4	Q4
Universidad 4	Q1	Q1	Q1	Q1	Q2	Q1
Universidad 5	Q3	Q2	Q2	Q3	Q4	Q4
Universidad 6	Q2	Q2	Q2	Q3	Q2	Q4
Universidad 7	Q1	Q1	Q1	Q2	Q1	Q2
Universidad 8	Q3	Q3	Q3	Q1	Q1	Q1
Universidad 9	Q4	Q4	Q4	Q4	Q4	Q3
Universidad 10	Q2	Q2	Q2	Q4	Q3	Q3
Universidad 11	Q4	Q4	Q4	Q4	Q2	Q2

Debilidad:
Reducida productividad científica
tanto en artículos JCR
como en impacto de los mismos

Debilidad:
Bajo número de proyectos
competitivos de investigación
obtenidos por profesor

Encontramos una debilidad institucional en el análisis de los indicadores relacionados con la transferencia de conocimiento. Los ingresos obtenidos por patentes, licencias y contratos/consultorías son escasos, aunque sí destacan positivamente los ingresos obtenidos por consultorías y formación continua.

Debilidad:
Escasos ingresos
por patentes y licenicas

Fortaleza:
Importantes ingresos
por formación continua
y consultorías

Tabla 21

Indicadores de Transferencia de Conocimiento (la Universidad 1 es la URJC).

UNIVERSIDAD	INDICADOR 21 M€ licencias / 100 profesores doctores			INDICADOR 22 k€ contratos y consultorías / 100 profesores			INDICADOR 23 M€ formación propia / profesor doctor			INDICADOR 24 Nº patentes / 100 profesores doctores			INDICADOR 25 Nº patentes triádicas / 100 profesores		
	2015-16	2016-17	2017-18	2015-16	2016-17	2017-18	2015-16	2016-17	2017-18	2015-16	2016-17	2017-18	2015-16	2016-17	2017-18
Universidad 1	Q4	Q4	Q4	Q2	Q2	Q2	Q1	Q1	Q1	Q4	Q4	Q4	Q4	Q4	Q4
Universidad 2	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1	Q2	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1
Universidad 3	Q4	Q4	Q4	Q1	Q4	Q1	Q2	Q2	Q2	Q1	Q1	Q1	Q1	Q3	Q2
Universidad 4	Q2	Q4	Q2	Q2	Q1	Q1	Q2	Q2	Q2	Q2	Q2	Q3	Q2	Q2	Q3
Universidad 5	Q4	Q3	Q4	Q1	Q2	Q2	Q3	Q3	Q3	Q1	Q2	Q2	Q2	Q1	Q1
Universidad 6	Q2	Q2	Q2	Q4	Q2	Q3	Q4	Q4	Q4	Q2	Q3	Q2	Q3	Q4	Q3
Universidad 7	Q2	Q2	Q2	Q4	Q4	Q4	Q4	Q4	Q4	Q4	Q4	Q4	Q4	Q4	Q3
Universidad 8	Q1	Q1	Q1	Q2	Q1	Q2	Q2	Q2	Q2	Q4	Q4	Q4	Q2	Q1	Q2
Universidad 9	Q3	Q3	Q3	Q3	Q4	Q3	Q3	Q3	Q3	Q3	Q2	Q2	Q4	Q2	Q4
Universidad 10	Q1	Q1	Q1	Q4	Q3	Q4	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1	Q3	Q2	Q1
Universidad 11	Q3	Q2	Q3	Q3	Q3	Q4	Q4	Q4	Q4	Q3	Q3	Q3	Q1	Q3	Q2

La URJC refleja su juventud en los indicadores de recursos humanos, mostrando clasificaciones inferiores a la media en cuanto a funcionarización de la plantilla, tanto de PAS como de PDI, así como en personal en proceso de jubilación. Además, las ratios PAS y PDI por estudiante están en el último cuartil. Indicadores positivos se pueden encontrar en relación con la juventud de la plantilla y con el porcentaje de PDI extranjero.

Tabla 22

Indicadores de Recursos Humanos (PAS) (la Universidad 1 es la URJC).

UNIVERSIDAD	INDICADOR 1 PAS			INDICADOR 2 % Funcionario PAS			INDICADOR 3 % Contratados PAS		
	2015-16	2016-17	2017-18	2015-16	2016-17	2017-18	2015-16	2016-17	2017-18
Universidad 1	Q4	Q4	Q4	Q3	Q3	Q3	Q3	Q3	Q3
Universidad 2	Q3	Q3	Q3	Q2	Q2	Q2	Q2	Q2	Q2
Universidad 3	Q3	Q2	Q2	Q3	Q3	Q3	Q3	Q3	Q3
Universidad 4	Q2	Q2	Q2	Q4	Q4	Q4	Q4	Q4	Q4
Universidad 5	Q1	Q1	Q1	Q4	Q4	Q4	Q4	Q4	Q4
Universidad 6	Q2	Q3	Q3	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1
Universidad 7	Q1	Q1	Q1	Q2	Q2	Q2	Q3	Q3	Q2
Universidad 8	Q1	Q1	Q1	Q4	Q4	Q4	Q4	Q4	Q4
Universidad 9	Q2	Q2	Q2	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1
Universidad 10	Q4	Q4	Q4	Q1	Q2	Q2	Q1	Q2	Q3
Universidad 11	Q4	Q4	Q4	Q2	Q1	Q1	Q2	Q1	Q1

Tabla 23

Indicadores de Recursos Humanos (PAS) (la Universidad 1 es la URJC).

UNIVERSIDAD	INDICADOR 4 PAS Edad Media (funcionarios)			INDICADOR 5 Ratio Estudiantes / PAS			INDICADOR 6 Ratio PAS / PDI		
	2015-16	2016-17	2017-18	2015-16	2016-17	2017-18	2015-16	2016-17	2017-18
Universidad 1	Q4	Q2	Q1	Q4	Q4	Q4	Q2	Q4	Q4
Universidad 2	Q1	Q1	Q1	Q3	Q3	Q4	Q3	Q2	Q2
Universidad 3	Q3	Q4	Q4	Q1	Q2	Q1	Q2	Q2	Q2
Universidad 4	Q3	Q3	Q3	Q2	Q3	Q3	Q4	Q4	Q4
Universidad 5	Q4	Q4	Q4	Q3	Q3	Q3	Q1	Q1	Q1
Universidad 6	Q2	Q2	Q2	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1
Universidad 7	Q1	Q4	Q4	Q2	Q1	Q2	Q3	Q2	Q3
Universidad 8	Q4	Q4	Q3	Q1	Q1	Q1	Q2	Q3	Q3
Universidad 9	Q2	Q3	Q3	Q3	Q2	Q2	Q1	Q1	Q1
Universidad 10	Q2	Q2	Q1	Q4	Q4	Q3	Q4	Q3	Q2
Universidad 11	Q3	Q2	Q2	Q4	Q4	Q4	Q4	Q4	Q4

Tabla 24

Indicadores de Recursos Humanos (PDI) (la Universidad 1 es la URJC).

UNIVERSIDAD	INDICADOR 7 PDI			INDICADOR 8 Ratio Estudiantes / PDI		
	2015-16	2016-17	2017-18	2015-16	2016-17	2017-18
Universidad 1	Q4	Q3	Q2	Q4	Q4	Q4
Universidad 2	Q3	Q3	Q3	Q3	Q4	Q4
Universidad 3	Q2	Q2	Q3	Q1	Q2	Q2
Universidad 4	Q1	Q1	Q1	Q2	Q1	Q1
Universidad 5	Q2	Q2	Q2	Q4	Q4	Q4
Universidad 6	Q3	Q4	Q4	Q3	Q3	Q3
Universidad 7	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1
Universidad 8	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1
Universidad 9	Q2	Q2	Q2	Q3	Q3	Q3
Universidad 10	Q4	Q4	Q4	Q4	Q3	Q3
Universidad 11	Q4	Q4	Q4	Q2	Q2	Q2

Tabla 25

Indicadores de Recursos Humanos (PDI) (la Universidad 1 es la URJC).

UNIVERSIDAD	INDICADOR 9 % Catedrático de Universidad / Total PDI			INDICADOR 10 % Titular Universiad / Total PDI			INDICADOR 11 % Profesor Asociados y Asociados Salud / Total PDI			INDICADOR 12 % Profesor Contratado Doctor / Total PDI		
	2015-16	2016-17	2017-18	2015-16	2016-17	2017-18	2015-16	2016-17	2017-18	2015-16	2016-17	2017-18
Universidad 1	Q4	Q4	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q4	Q2	Q1	Q1	Q2
Universidad 2	Q2	Q2	Q2	Q3	Q3	Q2	Q2	Q2	Q2	Q4	Q4	Q4
Universidad 3	Q3	Q2	Q1	Q2	Q1	Q2	Q1	Q1	Q1	Q4	Q4	Q4
Universidad 4	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1	Q3	Q3	Q3	Q1	Q1	Q1
Universidad 5	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1	Q3	Q3	Q4	Q2	Q3	Q4
Universidad 6	Q1	Q1	Q2	Q2	Q2	Q2	Q4	Q4	Q4	Q2	Q2	Q1
Universidad 7	Q2	Q2	Q3	Q3	Q3	Q3	Q4	Q4	Q4	Q3	Q2	Q2
Universidad 8	Q2	Q3	Q3	Q4	Q4	Q4	Q1	Q1	Q1	Q4	Q4	Q3
Universidad 9	Q4	Q3	Q4	Q2	Q2	Q1	Q2	Q2	Q3	Q2	Q2	Q2
Universidad 10	Q3	Q4	Q2	Q4	Q4	Q4	Q1	Q1	Q1	Q3	Q3	Q3
Universidad 11	Q4	Q4	Q4	Q4	Q4	Q4	Q2	Q2	Q2	Q1	Q1	Q1

Debilidad:
Bajo % de TU y CU en la plantilla

Fortaleza:
Alto % de CD en la plantilla

Tabla 26

Indicadores de Recursos Humanos (PDI) (la Universidad 1 es la URJC).

UNIVERSIDAD	INDICADOR 13 Edad Media (CDU)			INDICADOR 14 % en proceso de jubilación (CDU)		
	2015-16	2016-17	2017-18	2015-16	2016-17	2017-18
Universidad 1	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1
Universidad 2	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1
Universidad 3	Q3	Q3	Q3	Q3	Q3	Q3
Universidad 4	Q4	Q4	Q4	Q4	Q4	Q4
Universidad 5	Q3	Q3	Q2	Q2	Q2	Q2
Universidad 6	Q3	Q3	Q3	Q3	Q3	Q3
Universidad 7	Q4	Q4	Q4	Q4	Q4	Q4
Universidad 8	Q4	Q4	Q4	Q4	Q4	Q4
Universidad 9	Q3	Q3	Q3	Q3	Q3	Q3
Universidad 10	Q2	Q2	Q2	Q1	Q1	Q2
Universidad 11	Q1	Q1	Q1	Q2	Q2	Q1

Tabla 27

Indicadores de Recursos Humanos (PDI) (la Universidad 1 es la URJC).

UNIVERSIDAD	INDICADOR 15 % PDI Doctor			INDICADOR 16 % PDI Extranjero			INDICADOR 17 % CDU con al menos un sexenio		
	2015-16	2016-17	2017-18	2015-16	2016-17	2017-18	2015-16	2016-17	2017-18
Universidad 1	Q1	Q1	Q4	Q1	Q2	Q1	Q3	Q3	Q2
Universidad 2	Q2	Q2	Q3	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1
Universidad 3	Q3	Q3	Q2	Q4	Q3	Q4	Q2	Q2	Q2
Universidad 4	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1	Q2	Q1	Q1	Q1
Universidad 5	Q1	Q1	Q1	Q3	Q3	Q3	Q3	Q3	Q4
Universidad 6	Q2	Q2	Q1	Q4	Q4	Q3	Q4	Q4	Q4
Universidad 7	Q2	Q2	Q2	Q2	Q2	Q2	Q4	Q4	Q4
Universidad 8	Q4	Q4	Q4	Q2	Q1	Q1	Q2	Q2	Q3
Universidad 9	Q4	Q3	Q2	Q3	Q4	Q4	Q4	Q4	Q3
Universidad 10	Q4	Q4	Q4	Q4	Q4	Q4	Q2	Q2	Q2
Universidad 11	Q3	Q4	Q3	Q2	Q2	Q2	Q1	Q1	Q1

En los indicadores económicos se puede observar el déficit de financiación que sufre la URJC con relación al número de estudiantes que tiene. Los datos relativos al gasto en capítulo 1 están controlados en nuestra universidad, pero a costa de una política muy restrictiva en la contratación tanto de PAS como de PDI y una férrea apuesta por la estabilidad presupuestaria.

Tabla 28

Indicadores Económicos en valor absoluto (la Universidad 1 es la URJC).

UNIVERSIDAD	INDICADOR 1 Presupuesto total. Derechos Reconocidos Netas (ingresos)		INDICADOR 2 Presupuesto total. Obligaciones Reconocidas Netas (gastos)		INDICADOR 3 Resultado (ingresos-gastos)		INDICADOR 4 Gasto Personal Obligaciones Reconocidas Netas	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Universidad 1	Q2	Q2	Q4	Q3	Q1	Q1	Q4	Q4
Universidad 2	Q2	Q2	Q2	Q2	Q1	Q1	Q2	Q2
Universidad 3	Q3	Q3	Q3	Q3	Q1	Q2	Q3	Q3
Universidad 4	Q2	Q1	Q2	Q1	Q2	Q4	Q1	Q2
Universidad 5	Q1	Q2	Q1	Q2	Q3	Q3	Q2	Q1
Universidad 6	Q4	Q4	Q3	Q4	Q3	Q4	Q3	Q3
Universidad 7	Q1	Q1	Q1	Q1	Q4	Q2	Q1	Q1
Universidad 8	Q1	Q1	Q1	Q1	Q4	Q1	Q1	Q1
Universidad 9	Q3	Q3	Q2	Q2	Q4	Q4	Q2	Q2
Universidad 10	Q4	Q4	Q4	Q4	Q2	Q2	Q4	Q4
Universidad 11	Q4	Q4	Q4	Q4	Q2	Q3	Q4	Q4

Tabla 29

Indicadores Económicos (la Universidad 1 es la URJC).

UNIVERSIDAD	INDICADOR 5 Presupuesto ORN / Estudiantes Grado + PSC + Master		INDICADOR 6 Gasto por Personal / Persona Capítulo I		INDICADOR 7 Capacidad de ahorro (%)		INDICADOR 8 Capacidad de financiar el gasto del capítulo I con la transferencia corriente de la comunidad %	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Universidad 1	Q4	Q4	Q2	Q3	Q1	Q1	Q2	Q2
Universidad 2	Q2	Q1	Q1	Q1	Q3	Q1	Q3	Q2
Universidad 3	Q2	Q2	Q4	Q4	Q1	Q1	Q1	Q1
Universidad 4	Q1	Q1	Q1	Q1	Q2	Q3	Q2	Q2
Universidad 5	Q4	Q4	Q2	Q2	Q4	Q4	Q4	Q4
Universidad 6	Q3	Q3	Q2	Q2	Q4	Q4	Q3	Q3
Universidad 7	Q1	Q1	Q1	Q1	Q2	Q2	Q1	Q1
Universidad 8	Q1	Q2	Q3	Q3	Q3	Q2	Q4	Q4
Universidad 9	Q4	Q4	Q3	Q2	Q2	Q3	Q2	Q3
Universidad 10	Q2	Q2	Q4	Q4	Q1	Q2	Q1	Q1
Universidad 11	Q3	Q3	Q4	Q4	Q4	Q4	Q4	Q4

Debilidad:
Déficit de financiación en relación al tamaño de la institución

Fortaleza:
Estabilidad presupuestaria

Los indicadores de transparencia y buen gobierno definidos por la Fundación Compromiso y Transparencia y la Plataforma Ciudadana Dyntra ponen de manifiesto la transformación que, en términos de transparencia, se está sometiendo a la URJC y que empieza a dar sus frutos. La adecuada gestión y el compromiso ético, como se desprende del siguiente gráfico, son dos de las prioridades de la institución.

Tabla 30

Indicadores de la Fundación Compromiso y Transparencia (la Universidad 1 es la URJC).

Fortaleza:
Transparencia reconocida
a nivel nacional

UNIVERSIDAD	2015	2016
Universidad 1	TRANSPARENTE	TRANSPARENTE
Universidad 2	TRANSPARENTE	TRANSPARENTE
Universidad 3	TRANSPARENTE	TRANSPARENTE
Universidad 4	TRANSPARENTE	TRANSPARENTE
Universidad 5	TRANSPARENTE	TRANSPARENTE
Universidad 6	TRANSLÚCIDA	TRANSLÚCIDA
Universidad 7	OPACA	TRANSPARENTE
Universidad 8	TRANSPARENTE	TRANSPARENTE
Universidad 9	TRANSLÚCIDA	TRANSLÚCIDA
Universidad 10	OPACA	TRANSLÚCIDA
Universidad 11	TRANSPARENTE	TRANSPARENTE

Tabla 31

Indicador de Transparencia DYNTRA (la Universidad 1 es la URJC).

Fortaleza:
Transparencia reconocida
a nivel nacional

UNIVERSIDAD	DYNTRA 2018	DYNTRA 2019
Universidad 1	Q1	Q1
Universidad 2	Q2	Q3
Universidad 3	Q3	Q4
Universidad 4	Q3	Q4
Universidad 5	Q1	Q2
Universidad 6	Q1	Q1
Universidad 7	Q4	Q1
Universidad 8	Q2	Q2
Universidad 9	Q4	Q2
Universidad 10	Q2	Q2
Universidad 11	Q2	Q3

La Universidad Rey Juan Carlos se ha clasificado en el año 2018 en el puesto 201 en el Ranking Europe-Teaching y dentro de las 200 mejores universidades del Mundo con menos de 50 años según el prestigioso ranking THE. Además, aparece por primera vez en el conocido como ranking de Shanghái y destaca en determinadas áreas como Ecología y Comunicación (entre las 200 mejores del mundo), Ingeniería Química y Odontología (entre las 300), Management, Ingeniería y Ciencias de la Computación (entre las 400), así como en Ingeniería y Ciencias de la Energía y Biología (entre las 500 mejores).

Fortaleza:
Reconocimiento internacional
(rankings THE y QS)

Debilidad:
No ser parte del ranking
general de Shanghái

Asimismo, logra una puntuación global de cuatro estrellas en el QS Stars 2018. Aquellos aspectos en los que destaca la Universidad Rey Juan Carlos son: empleabilidad, con cinco estrellas; internacionalización, con otras cinco estrellas y, formación on-line, cuatro estrellas. Según el QS Graduate Employability, nuestra universidad también ocupa el puesto número 11 de empleabilidad de sus egresados de una clasificación compuesta por 50 universidades españolas. La URJC se encuentra entre las 300 mejores universidades del mundo en la tasa de inserción laboral de sus graduados, según ranking QS Graduate Employability. Una tasa de afiliación a la seguridad social tras el primer año de egreso de un 54,1 %, por encima del 47% de la media entre públicas y privadas, y del 44,7% teniendo en cuenta únicamente las públicas, pone de manifiesto la confianza que el tejido empresarial pone en nuestros graduados.

Tabla 32

Indicadores de inserción laboral de los estudiantes egresados en Grado y 1º y 2º ciclo en el curso 2013-2014.

	Egresados URJC en el curso 2013-2014 – Número de años desde la graduación: 1							
	Tasa de afiliación a la S.S.	Porcentaje de autónomos	Porcentaje de indefinidos	Porcentaje de asalariados a tiempo completo	Grupo de cotización			Base de cotización media de los asalariados
					Universitario	Medio, no manuales	Bajo y manual	
Total Universidad Rey Juan Carlos	54,1%	6,9%	56,1%	74,8%	32,4%	27,2%	40,4%	17.743,22 €
Ciencias Sociales y Jurídicas	53,1%	5,8%	57,2%	77,1%	24,5%	28,7%	46,9%	17.027,35 €
Ingeniería y Arquitectura	69,0%	0,4%	72,3%	91,7%	48,0%	34,1%	17,9%	21.448,72 €
Artes y Humanidades	34,6%	0,0%	33,3%		0,0%	55,6%	44,4%	-
Ciencias de la Salud	55,6%	22,2%	31,8%	43,4%	80,2%	9,1%	10,7%	21.323,23 €
Ciencias	43,2%	1,6%	64,0%	58,1%	20,6%	27,0%	52,4%	13.978,52 €

Comparando los datos de la siguiente tabla y los que se ofrecieron en el análisis del entorno general podemos afirmar que la URJC está por encima de la media en términos de tasa de inserción laboral en todas y cada una de las ramas de conocimiento, sea cual sea el año tras el egreso que se analice.

Tabla 33

Tasa de afiliación URJC por rama Egresados curso 2013-14.

Tasa de afiliación URJC por rama Egresados curso 2013-14	2015 1er año después de egresar	2016 2º año después de egresar	2017 3er año después de egresar	2018 4º año después de egresar
Ciencias Sociales y Jurídicas	53,10%	64,40%	70,40%	73,40%
Ingeniería y Arquitectura	69,00%	80,10%	81,60%	86,40%
Artes y Humanidades	34,60%	53,80%	65,40%	57,70%
Ciencias de la Salud	55,60%	77,00%	81,00%	82,60%
Ciencias	43,20%	56,20%	64,40%	71,20%
TOTAL	**54,10%**	**66,50%**	**72,10%**	**75,10%**

Figura 38

Tasa de afiliación URJC por rama (egresados curso 2013-14) comparada con la media nacional (1 año después del egreso).

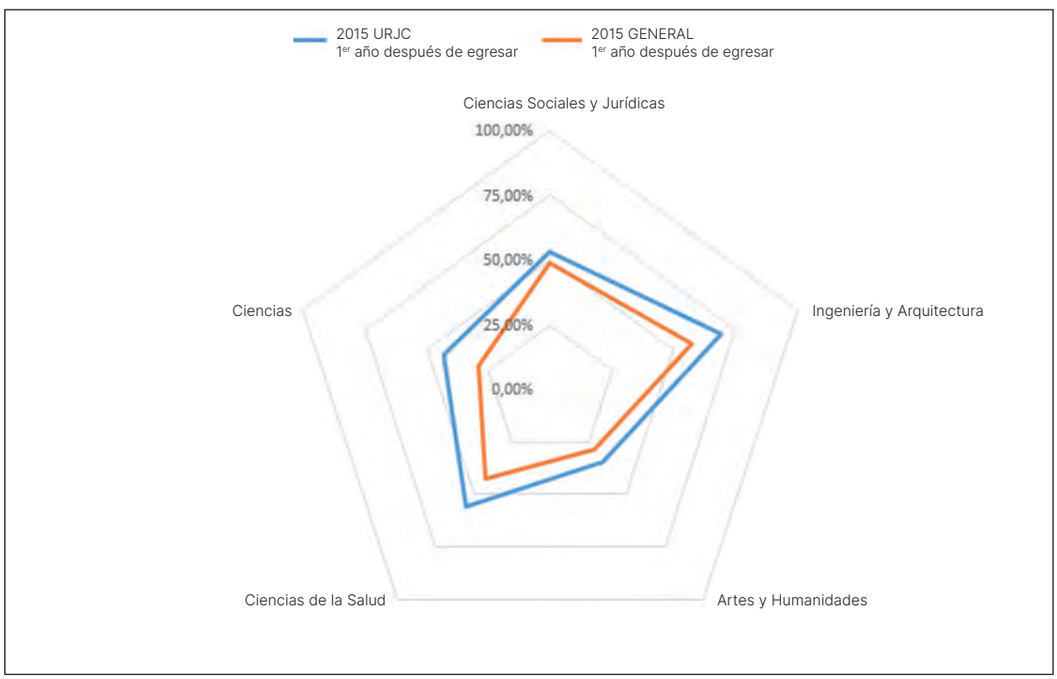
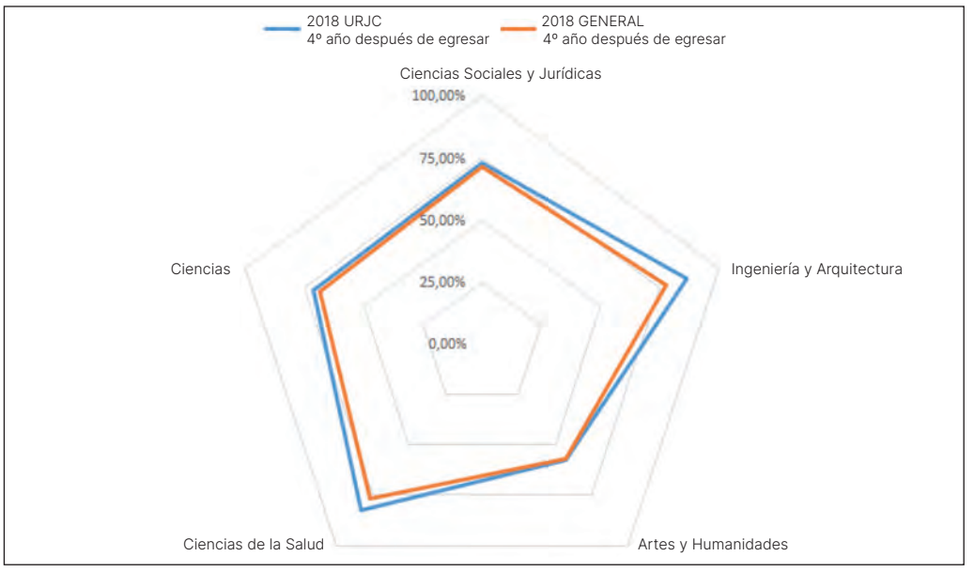


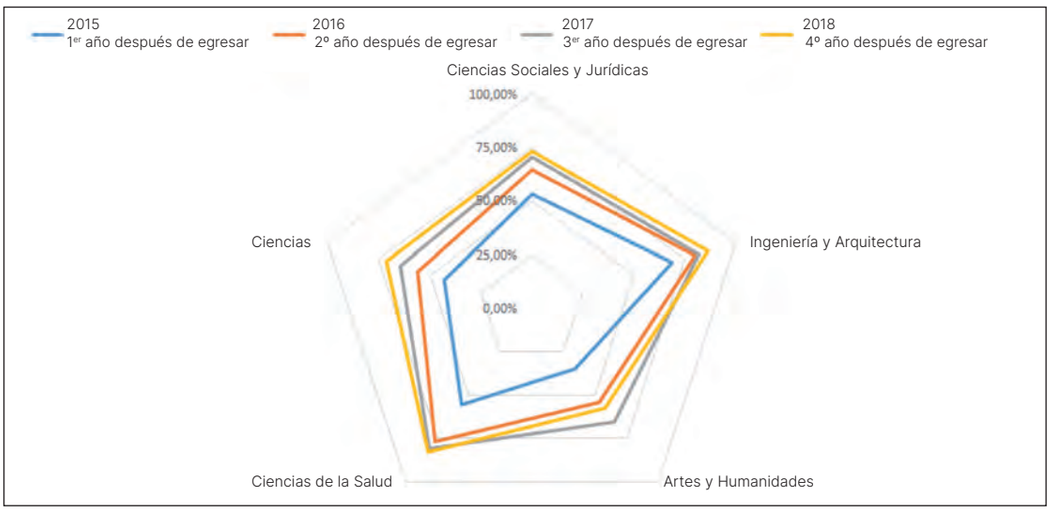
Figura 39
Tasa de afiliación URJC por rama (egresados curso 2013-14 comparada con la media nacional (4 años después del egreso).



La Universidad Rey Juan Carlos es además la décima universidad pública en España si valoramos la inserción laboral a uno y dos años del egreso y la primera de la Comunidad de Madrid al segundo año (el dato a primer año se puede ver afectado por titulaciones que necesitan el Máster para adquirir competencias profesionales). Si nos referimos a la inserción laboral a 3 y 4 años del egreso, la Universidad Rey Juan Carlos es la segunda de la Comunidad de Madrid.

Analizando los datos de las encuestas internas de la URJC cabe destacar, con una alta tasa de afiliación a la Seguridad Social, la licenciatura en Administración y Dirección de Empresas (impartida en el campus Fuenlabrada), la Ingeniería de Materiales y la mayor parte de las titulaciones vinculadas con las TIC.

Figura 40
Evolutivo de la Tasa de afiliación de los egresados en URJC 2013-2014 por rama durante 4 años.



La siguiente tabla presenta la tasa de afiliación de los egresados de la URJC por ámbito de estudio.

Tabla 34

Evolutivo de la tasa de afiliación de los egresados en URJC 2013-2014 por ámbito de estudio durante 4 años.

Tasa de afiliación URJC por ámbito de estudio. Egresados curso 2013-14	2015 1er año después de egresar	2016 2º año después de egresar	2017 3er año después de egresar	2018 4º año después de egresar
Agricultura, ganadería y pesca	n/d	n/d	n/d	n/d
Arquitectura y construcción	n/d	n/d	n/d	n/d
Artes	40,71%	53,36%	61,26%	66,40%
Ciencias de la vida	43,07%	55,47%	61,31%	65,69%
Ciencias físicas, químicas, geológicas	n/d	n/d	n/d	n/d
Ciencias sociales y del comportamiento	29,37%	36,51%	42,66%	43,25%
Derecho	49,60%	54,88%	62,01%	65,17%
Educación comercial y administración	58,33%	68,02%	72,52%	75,14%
Formación de personal docente y ciencias de la educación	55,90%	70,50%	76,24%	79,50%
Humanidades	n/d	n/d	n/d	n/d
Industria manufacturera y producción	57,78%	66,67%	77,78%	91,11%
Informática	81,07%	86,39%	85,80%	89,35%
Ingeniería y profesiones afines	59,56%	72,00%	73,78%	80,00%
Periodismo e información	52,97%	63,37%	71,29%	69,55%
Protección del medio ambiente	n/d	n/d	n/d	n/d
Salud	64,65%	81,17%	84,55%	84,01%
Servicios de seguridad	48,89%	44,44%	46,67%	46,67%
Servicios de transporte	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Servicios personales	50,84%	57,86%	64,55%	68,90%
Servicios Sociales	n/d	n/d	n/d	n/d
Veterinaria	n/d	n/d	n/d	n/d
Total Universidad Rey Juan Carlos	**54,2%**	**64,6%**	**69,7%**	**72,1%**

Figura 41
Comparativa URJC y datos generales de la tasa de afiliación de los egresados en 2013-2014 por ámbito de estudio el primer año después de egresar.

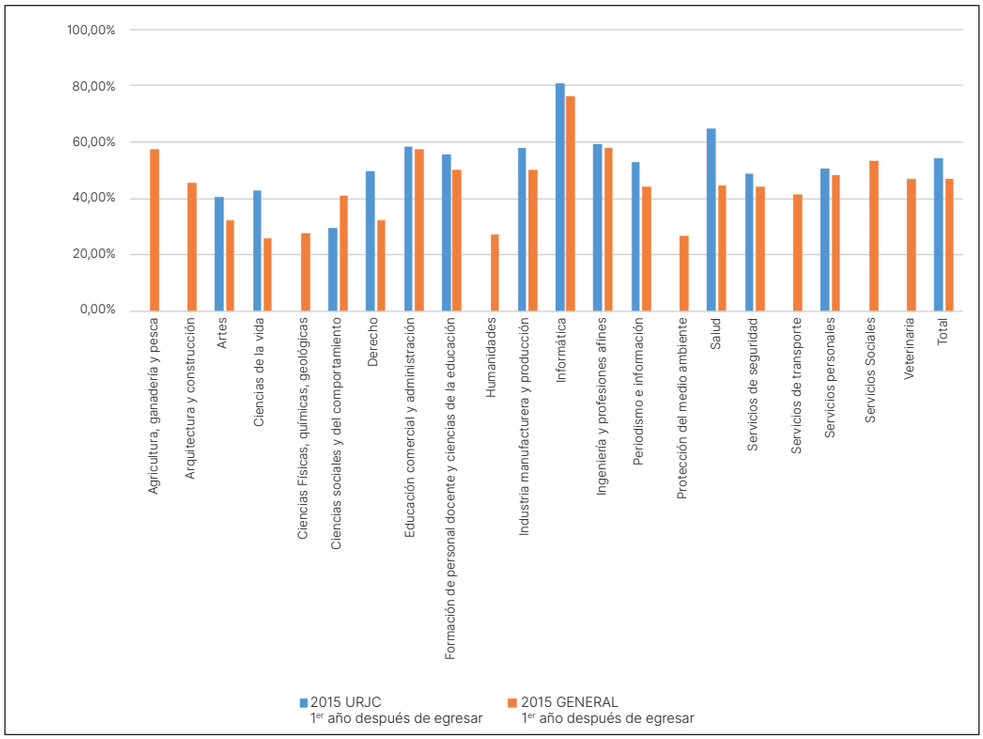
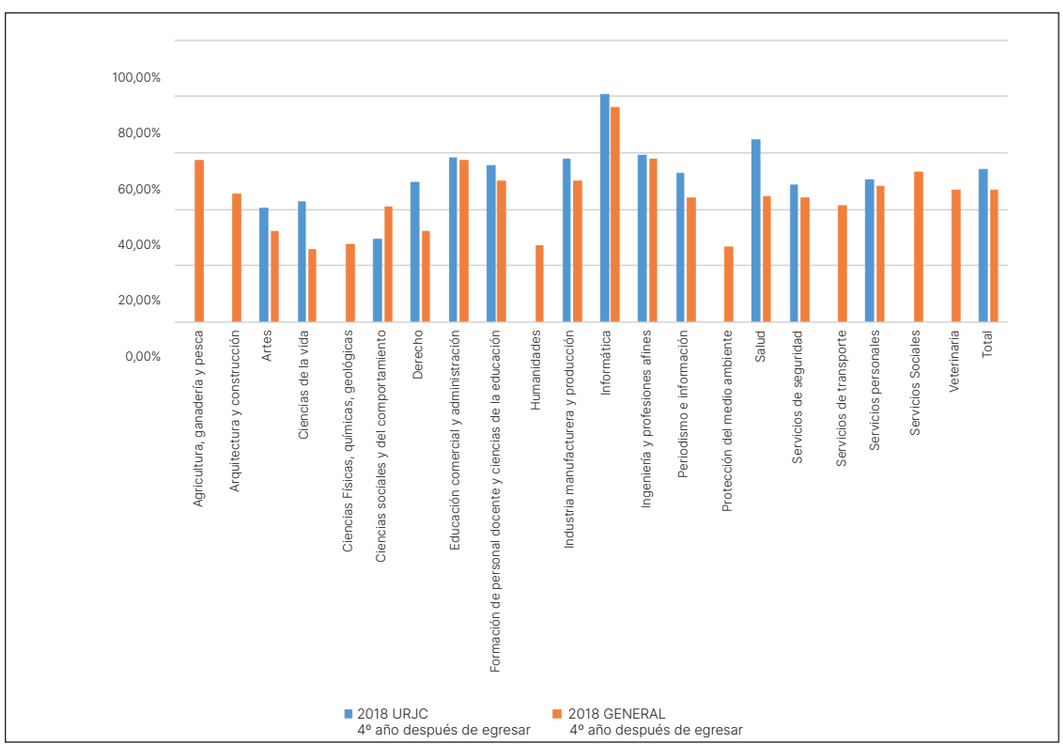


Figura 42
Comparativa URJC y datos generales de la tasa de afiliación de los egresados en 2013-2014 por ámbito de estudio el cuarto año después de egresar.



3

Misión, visión y valores de la URJC

Vivo está lo que está en movimiento. Aristóteles llamó movimiento al proceso que convierte en realidad una potencialidad y dicho proceso exige de algo o de alguien que pueda realizarlo. En la vida todo está por hacer, todo es movimiento. Vivir es continuar, seguir haciendo. La vida es un proyecto. Aquello que se da por terminado deja de estar vivo.

El movimiento ha de acercar, ha de hacer coincidir aquello que somos con lo que queremos ser y, como cada paso hacia ese querer ser, altera lo que somos, uno puede ser feliz con cada avance. La felicidad es siempre fin y parte de un proyecto.

Lo que somos, lo que queremos ser y los principios que nos guían son lo que en un plan estratégico llamamos misión, visión y valores. No es razonable enterrar "talentos" por miedo a perderlos. Cualquier institución tiene la obligación de explotar al máximo sus recursos y capacidades, el deber de multiplicar los talentos. Hay que arriesgar con valor, sin temeridad, por legar siempre algo mejor de lo que hemos recibido. Pero no todo vale, el fin no excusa los medios. Los valores son la brújula que marca el Norte. La capacidad de discriminar lo correcto de lo incorrecto, lo aceptable de lo inaceptable, la apuesta por lo justo, ha de ser parte de cualquier plan.

Todos tenemos sueños, pero hay que saber que el éxito nunca es un accidente. Decía Goethe que lo que no se empieza hoy, no se termina mañana.

Definimos **MISIÓN** (lo que somos...).

> La Universidad Rey Juan Carlos es una universidad pública que busca ampliar el conocimiento a través de una investigación básica y aplicada en todas las ramas del saber y que mediante una docencia de calidad lo transmite a sus estudiantes de grado y postgrado. La URJC contribuye también al desarrollo económico y social regional, nacional e internacional, transfiriendo conocimiento, innovación y valores a todas las personas y organizaciones con las que interactúa.

Definimos **VISIÓN** (lo que queremos ser...).

> La Universidad Rey Juan Carlos busca su consolidación como una universidad interdisciplinar de prestigio, apostando decididamente por una docencia y una investigación de calidad al servicio de nuestros estudiantes y de la sociedad en general. La URJC quiere ser reconocida por su capacidad de adaptación y su apuesta por la mejora continua, la internacionalización y la transformación digital, por su transparencia y su proyección social. Además, buscará activamente ejercer un liderazgo en la difusión del conocimiento, en la transformación económica y social y en los procesos de innovación tecnológica.

Definimos los **VALORES** (apoyándose en...).

La Universidad Rey Juan Carlos es la suma y a la vez el producto de las personas que la componen. Su heterogeneidad induce a velar siempre por el respeto a la pluralidad y la equidad. Consciente de su compromiso como servicio público, asume con responsabilidad y ética la gestión eficaz, eficiente y sostenible de los recursos, impulsando la cultura del esfuerzo y el compromiso con el trabajo. Busca incansablemente la calidad en todas sus acciones relacionadas con la docencia, la investigación, la gestión y el buen gobierno, atendiendo a los principios de transparencia, igualdad, mérito y capacidad al conformar sus principales activos, sus recursos humanos y sus infraestructuras.

4

Estructura del plan

Spinoza afirmaba que la felicidad está relacionada con el dominio de las pasiones y una de estas es el miedo. A nada tememos más que a lo desconocido. Ante el futuro, hagamos nuestro el lema de Caravaggio: ni esperanza ni miedo.

Tener un plan contribuye sin duda a afrontar el futuro sin temor, con confianza. Un plan implica disposición al movimiento. Un plan traza un camino desde lo que somos a lo que queremos ser. Al trazar ese plan dibujamos el boceto del futuro que queremos realizar.

Séneca describe con absoluta claridad la importancia de un plan y cómo trazarlo. Dice que "*hay que determinar primero lo que apetecemos, luego se ha de considerar por dónde avanzar y veremos por el camino, siempre que sea el bueno, cuánto se adelanta cada día y cuánto nos acercamos a aquello que nos impulsa un deseo natural*". Sin plan, siguiendo sólo rumores y clamores, se consumirá entre errores nuestra vida. Hay que decidir, pues, a dónde nos dirigimos y por dónde.

Un plan exige serenidad para descubrir el estado en el que estamos, imaginación para ver más allá y voluntad para comenzar a andar. Un plan no se impone sobre la realidad, ni pretende esclerotizarla. El fin de todo plan ha de ser siempre mejorar la realidad, transformarla y para esto se debe trabajar sobre ella con tenacidad y pragmatismo, al igual que el alfarero trabaja el barro y le da formas útiles o estéticas.

El éxito de un plan, también depende en parte de la fortuna, pero, como dijo Virgilio, la fortuna favorece a los audaces.

4.1. Metodología. El enfoque del marco lógico

El enfoque del marco lógico es una herramienta de identificación, diseño, ejecución y evaluación de proyectos, orientada a la consecución de objetivos. Esta metodología viene avalada por décadas de uso y claras ventajas sobre otras herramientas con propósitos similares. El proceso de planificación nace con la percepción de una situación problemática, la confianza en nuestra capacidad para intervenir en el porvenir y la convicción de que la razón es un buen instrumento para conseguirlo.

Todos los planes, programas o proyectos diseñados con esta metodología tienen dos dimensiones fundamentales: la existencial, que define una nueva situación deseable que se aspira obtener, identificando objetivos y resultados esperados y; la racional, que estructura una serie de toma de decisiones encadenadas para determinar un modo de actuar eficaz, identificando actividades y tareas concretas a realizar. Para verificar el impacto que dichas actividades tienen sobre los objetivos se requieren una serie de indicadores objetivamente verificables de consecución de estos últimos.

El producto fundamental de esta metodología analítica es la conocida como "matriz del marco lógico", la cual presenta sintéticamente los objetivos, resultados, actividades e indicadores del proyecto. Esta matriz se construye de tal forma que permite identificar claramente los vínculos causales entre tareas, actividades, resultados esperados y objetivos estratégicos.

4.2. Ejes y objetivos estratégicos

El carácter finalista de todo plan estratégico se formaliza en la definición de los objetivos estratégicos, que tienen que ser consistentes con la misión y la visión institucional. El Plan Estratégico de la URJC 2020-2025 define 10 objetivos estratégicos agrupados en torno a cuatro ejes. Los ejes estratégicos ordenan y categorizan los ámbitos en los que se concentran las principales actividades de la universidad.

En primer lugar, se ha definido el llamado Eje Estratégico de Docencia, que incorpora dos objetivos estratégicos, uno relacionado con la mejora de la calidad de nuestra docencia de grado y otro relacionado con la docencia de postgrado. En segundo lugar, se presenta el Eje Estratégico de Investigación y Transferencia de Conocimiento, que cuenta a su vez con otros dos objetivos estratégicos, el que busca mejorar la productividad y calidad científica de la URJC y el que está orientado a ampliar la transferencia de conocimiento y tecnología a todos los agentes sociales. El tercer Eje Estratégico es el de las Personas y los Recursos. Este eje cuenta con tres objetivos, el primero que aspira a aumentar y diversificar la financiación de la URJC para que pueda competir en igualdad de condiciones con las mejores universidades públicas de España, el segundo de ellos que busca avanzar en la estabilización y mejor organización de nuestra plantilla de PAS y PDI y por último, el objetivo que pretende optimizar el uso eficiente y el crecimiento racional de nuestras infraestructuras (tanto de edificios como de equipamiento) para ayudar a la docencia multidisciplinar y la investigación que desarrollamos en cada uno de nuestros campus.

Por último, está el Eje de Desarrollo Institucional, Gestión y Buen Gobierno que plantea también tres objetivos. El primero de ellos busca mejorar la comunicación institucional, con la idea de lograr transmitir a los agentes externos las fortalezas de la URJC y mejorar el orgullo de pertenencia a la institución. El segundo objetivo apuesta activamente por una gestión más estructurada y transparente, simplificando al máximo los procesos a través del impulso de la digitalización y el último de los objetivos, aquél que quiere coadyuvar para lograr una universidad accesible para todos, crítica y plural, que apueste por la igualdad de género, saludable y respetuosa con el medio ambiente, siempre comprometida con el desarrollo y la transformación social.

Tabla 35

Matriz de Ejes y Objetivos Estratégicos.

	EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
PLAN ESTRATÉGICO 2020-2025 DE LA UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS	EJE ESTRATÉGICO DE **DOCENCIA**	**OBJETIVO ESTRATÉGICO 1.-** Mejorar la calidad de nuestra actividad docente de grado, alineando nuestra oferta académica a las necesidades de la sociedad, a las líneas estratégicas de la institución, a los recursos humanos y técnicos con los que se cuenta y a la demanda de estudiantes; fomentando la innovación metodológica y evaluando nuestro desempeño docente a través de indicadores individuales y colectivos que sean objetivos y transparentes, a la vez que adaptados a las diferentes áreas de conocimiento de la institución.
		OBJETIVO ESTRATÉGICO 2.- Impulsar el reconocimiento nacional e internacional de la URJC en la formación de postgrado, a través de la optimización de nuestra oferta de títulos de máster y doctorado, el aumento de la calidad docente y el impacto de nuestras tesis.
	EJE ESTRATÉGICO DE **INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO**	**OBJETIVO ESTRATÉGICO 3.-** Incrementar la productividad científica de la URJC potenciando el impacto que consiguen las diferentes áreas de conocimiento existentes en la Institución.
		OBJETIVO ESTRATÉGICO 4.- Contribuir al desarrollo productivo y al bienestar de la sociedad, transfiriendo conocimiento y tecnología a todos los agentes públicos y privados que busquen este mismo fin.
	EJE ESTRATÉGICO DE **LAS PERSONAS Y LOS RECURSOS**	**OBJETIVO ESTRATÉGICO 5.-** Mejorar y diversificar la financiación de la URJC para que pueda competir en igualdad de condiciones con las mejores universidades públicas de España.
		OBJETIVO ESTRATÉGICO 6.- Avanzar en la estabilización y organización de la actual plantilla, haciendo también una apuesta clara por la captación y retención de talento, tanto de nuevos estudiantes como de profesores, investigadores y personal de administración y servicios.
		OBJETIVO ESTRATÉGICO 7.- Optimizar el uso eficiente y sostenible de nuestras infraestructuras para docencia, investigación y gestión, planificando el crecimiento en cada uno de los Campus de la URJC.
	EJE ESTRATÉGICO DE **DESARROLLO INSTITUCIONAL, GESTIÓN Y BUEN GOBIERNO**	**OBJETIVO ESTRATÉGICO 8.-** Mejorar los procesos de comunicación institucional para lograr transmitir a los agentes externos las fortalezas de la URJC, para incrementar internamente la colaboración y el reconocimiento interdisciplinar y para mejorar el orgullo de pertenencia a la institución.
		OBJETIVO ESTRATÉGICO 9.- Lograr una gestión más estructurada y transparente, simplificando al máximo los procesos a través del impulso de la digitalización.
		OBJETIVO ESTRATÉGICO 10.- Lograr una universidad accesible para todos, crítica y plural, que apueste por la igualdad de género, saludable y respetuosa con el medio ambiente, siempre comprometida con el desarrollo y la transformación social.

4.3. Resultados y actividades

Los resultados esperados han de ser vistos como necesarios y suficientes para alcanzar cada uno de los objetivos estratégicos. Las actividades, vinculadas siempre a un resultado concreto, son a su vez el conjunto de acciones necesarias para conseguir la consecución de cada uno de ellos. La lógica horizontal, dentro de la metodología del marco lógico, obliga a la verificación de que el cumplimiento de las actividades programadas conlleva a alcanzar los resultados. Cada resultado ha de ser concebido como el efecto producido por un conjunto de actividades. La obtención de los resultados permitirá la consecución de un objetivo concreto, expresado en términos de modificación de una situación anteriormente existente, que considerábamos mejorable. Por su parte, ese objetivo contribuirá de alguna manera al logro de un fin más general, la visión del plan, que será la que justifica el esfuerzo realizado.

4.4. Indicadores de consecución de objetivos

Los indicadores objetivamente verificables deben de concretar la consecución de cada uno de los objetivos estratégicos de una manera inequívoca, no sujeta a interpretaciones. Los indicadores deben ser la expresión cualitativa y cuantitativa de la consecución de un objetivo, expresando de forma nítida metas para la cantidad, la calidad, el tiempo, el espacio y las personas concernidas para alcanzarlo. En la mayoría de los planes estratégicos de las universidades se deja para la fase inicial de implantación la definición de indicadores, así como la creación de un sistema automatizado de seguimiento y control de los mismos. En nuestro caso aportaremos ya un conjunto de indicadores de consecución de cada uno de los objetivos, dejando para la fase inicial la definición de las metas a corto, medio y largo plazo.

5

Proceso de elaboración, seguimiento e implantación del plan

Decía Marco Aurelio que hemos nacido para colaborar, al igual que los pies, las manos, los párpados o las hileras de dientes. Hay que colaborar para entender nuestra realidad, mantenerse juntos para pensar un futuro y trabajar coordinados para llegar a él.

Este plan estratégico nace de la cooperación, aparca el individualismo persiguiendo objetivos comunes, buscando la participación, la motivación y las buenas ideas. Plasma lo que nos une y aparta lo que nos divide. Se ha construido participativamente, escuchando a toda la comunidad universitaria, se ha redactado a muchas manos y se aprobó finalmente en órganos colegiados. Ahora es momento de remar para implantar entre todos, nuestro plan y de hacerle seguimiento, para conocer y corregir en la medida de lo posible, las desviaciones que vayan apareciendo.

5.1. Fase inicial de análisis

El proceso de elaboración de este plan estratégico comenzó con la revisión del anterior plan de la Universidad Rey Juan Carlos y de más de 20 planes estratégicos de otras universidades públicas españolas. También se han analizado documentos e informes de administraciones autonómicas y nacionales, así como información proveniente del Sistema Integrado de Información Universitaria (SIIU) y de la CRUE. Se han examinado indicadores de la mayor parte de los rankings universitarios nacionales e internacionales.

Este proceso de revisión de información desembocó en la creación de una serie de documentos no definitivos, pero sí suficientemente preparados y trabajados, para poder iniciar con ellos una etapa de difusión y discusión con los diferentes equipos decanales y con todos y cada uno de los departamentos de la universidad. Tanto en las propias reuniones como a través de diferentes canales específicos se ha recibido retroalimentación de los diferentes colectivos, lo que ha supuesto un proceso de participación activa con toda la comunidad universitaria.

También se realizaron sesiones informativas con los representantes de los diferentes sectores y unidades que conforman la institución, por ejemplo, la guiada por dos investigadores del Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (IVIE) donde se dio a conocer una clasificación, referente nacional, sobre las universidades españolas en diferentes grupos estratégicos, identificando los rasgos que caracterizan a los principales líderes de cada uno de ellos. La principal aportación de estas sesiones radicó en el enfoque personalizado que le dieron los ponentes a la Universidad Rey Juan Carlos, ya que se prestó especial atención a los indicadores de nuestra universidad. Se aprovechó además para debatir sobre los objetivos estratégicos de nuestra institución.

5.2. Fase de síntesis y redacción

Desde el Vicerrectorado de Planificación y Estrategia se ha realizado el trabajo de síntesis, ordenamiento y cohesión de las aportaciones iniciales recibidas. Los documentos generados tras dicho trabajo han sido presentados a la comisión de redacción del plan estratégico, elegida a tal efecto por los diferentes sectores del claustro universitario.

Esta comisión ha convertido en definitivos los documentos de borrador, generando una versión del Plan Estratégico URJC 2020-2025 que ha sido sometida a exposición pública y modificada con las aportaciones recibidas de toda la comunidad universitaria.

5.3. Fase de aprobación y difusión

El Plan Estratégico URJC 2020-2025 ha sido aprobado por el Consejo de Gobierno de la Universidad Rey Juan Carlos en la sesión del día 26 de junio de 2020 y posteriormente presentado al Consejo Social el día 28 de septiembre de ese mismo año. Así mismo, este Plan Estratégico fue presentado al Claustro universitario y finalmente aprobado en la sesión del día 30 de noviembre de 2021. Este documento se ha editado tanto en formato digital como en papel para su difusión a toda la comunidad universitaria, que es el público objetivo final.

5.4. Fase de implantación y seguimiento

Es ahora momento de la creación de las metas y la puesta en marcha de las acciones encaminadas a alcanzar los objetivos. El seguimiento se realiza a través de la medición y evaluación de los indicadores de consecución de objetivos. Para ello se cuenta con un sistema informático capaz de obtener, procesar y presentar adecuadamente toda la información necesaria para el control y el seguimiento del grado de ejecución y cumplimiento de actividades, resultados y objetivos. Se han de poner en marcha todas las actuaciones necesarias para asegurar que las decisiones se cumplen y los objetivos se consiguen, corrigiendo a tiempo las desviaciones que vayan apareciendo. Anualmente, desde el Vicerrectorado de Planificación y Estrategia se realizará un informe de seguimiento del Plan Estratégico URJC 2020-2025.

6

Eje estratégico de docencia

La única felicidad posible es la que nace de la libertad. Somos felices cuando elegimos nuestro camino, incluso cuando erramos si logramos comprender que el fracaso no es fracaso, sino una nueva oportunidad para acertar. Es por esto que la universidad debe procurar alternativas y abrir caminos nuevos a sus estudiantes, multiplicando sus posibilidades de elección futuras.

Decía Ortega que "la felicidad es la vida dedicada a ocupaciones para las cuales cada hombre tiene singular vocación". La universidad ha de saber satisfacer inquietudes e intereses personales y profesionales de estudiantes, pero ha de escuchar también a la sociedad en la que van a emplearse.

La docencia, como piedra angular de la universidad, debe prestar especial atención a los sujetos protagonistas de la misma: el profesor y el estudiante. Es obligación de la institución cuidar la selección de sus docentes, dotarles de los medios necesarios para el desempeño de su labor, favorecer su continua formación y reconocerles los méritos que merecen. Es importantísimo, por otro lado, atraer estudiantes con voluntad de aprender, capaces de emocionarse, dispuestos a asumir la responsabilidad y el control de su propio proceso individual de aprendizaje.

Nadie duda ya de la corresponsabilidad de actores en el proceso enseñanza-aprendizaje, de la necesaria complicidad, del destierro del aburrimiento, de la puesta en práctica. El estudiante es ya el centro del proceso y el docente un facilitador del aprendizaje.

6.1. Objetivo estratégico 1. Docencia de grado

El primero de los objetivos del eje de docencia pretende mejorar la calidad de nuestra actividad docente de grado, alineando nuestra oferta académica a las necesidades de la sociedad, a las líneas estratégicas de la institución, a los recursos humanos y técnicos con los que se cuenta y a la demanda de estudiantes; fomentando la innovación metodológica, la internacionalización y evaluando nuestro desempeño a través de indicadores individuales y colectivos, que sean objetivos y transparentes, a la vez que adaptados a las diferentes áreas de conocimiento de la institución.

Este objetivo presenta cuatro grandes resultados esperados, el primero de ellos orientado a conseguir una oferta de titulaciones y de plazas de nuevo ingreso acorde a las necesidades de la sociedad y a la demanda de estudiantes; el segundo persigue reforzar los procedimientos de garantía de calidad docente; el tercero pretende dejar implantado y funcionando un sistema que potencie la innovación educativa de calidad y; por último, un cuarto para facilitar el intercambio de nuestros profesores y estudiantes y favorecer la internacionalización de nuestros campus.

Para conseguir este objetivo se han definido dieciocho actividades específicas, que posteriormente habrán de ser desglosadas en tareas concretas. A su vez, para llevar a cabo un buen seguimiento y control de la consecución de este objetivo se han construido veinticuatro indicadores. Todos los detalles de actividades e indicadores se han sintetizado más adelante en la llamada matriz del objetivo estratégico 1 de docencia de grado.

6.2. Matriz de planificación del objetivo estratégico de docencia de grado

Tabla 36
Matriz del Objetivo Estratégico 1 de Docencia de Grado.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS ESPERADOS	ACTIVIDADES	INDICADORES DE CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS
OE 1.- Mejorar la calidad de nuestra actividad docente de grado, alineando nuestra oferta académica a las necesidades de la sociedad, a las líneas estratégicas de la institución, a los recursos humanos y técnicos con los que se cuenta y a la demanda de estudiantes; fomentando la innovación metodológica, la internacionalización y evaluando nuestro desempeño docente a través de indicadores individuales y colectivos, que sean objetivos y transparentes, a la vez que adaptados a las diferentes áreas de conocimiento de la institución.	**RE 1.1.-** Oferta de titulaciones y de plazas de nuevo ingreso acorde a las necesidades de la sociedad, a las líneas estratégicas de la URJC, a los recursos humanos y técnicos con los que se cuenta y a la demanda de estudiantes.	**A 1.1.1.-** Crear una Comisión de Coordinación Académica que estudie anualmente la idoneidad de nuevos grados y la adecuación de la oferta de nuevas plazas en titulaciones ya existentes. Esta comisión estará presidida por el Rector y formada por un representante del Consejo Social y otro del Consejo de Estudiantes, el Gerente General, los Vicerrectores con competencias en Ordenación Académica, Postgrado, Profesorado, Estudiantes, Calidad y Estrategia, los Decanos de Facultad y Directores de Escuela y el Director del Área Académica.	**IC-OE1-1.-** Incremento de la relación profesores/estudiantes de la URJC. **IC-OE1-2.-** Incremento en la nota de corte promedio (de junio y sin centros adscritos) de las titulaciones de la URJC. **IC-OE1-3.-** Incremento de la tasa de inserción laboral de nuestros egresados. **IC-OE1-4.-** Incremento en el número de estudiantes de grado y de planes conjuntos de enseñanzas oficiales que presenten buenos indicadores de éxito, no abandono, preferencia y empleabilidad. **IC-OE1-5.-** Incremento de titulaciones de grado y planes conjuntos de enseñanzas oficiales, con participación de diferentes Facultades o Escuelas. **IC-OE1-6.-** Puesta en marcha de titulaciones en inglés reconocidas por otra universidad extranjera de prestigio, con profesorado que asegure un nivel de inglés apropiado (mínimo certificado C1) y a los que este esfuerzo les sea reconocido en su índice de esfuerzo docente. **IC-OE1-7.-** Incremento en el número de estudiantes y profesores que obtienen el certificado B2 y C1 respectivamente de inglés en el CUI de la Universidad Rey Juan Carlos. **IC-OE1-8.-** Incremento en el número de estudiantes de grado en modalidad semipresencial con buenos indicadores de éxito, no abandono, preferencia y empleabilidad.
		A 1.1.2.- Realizar[4] anualmente un informe para la Comisión definida en A 1.1.1, que contenga un "análisis comparativo" que valore la inserción laboral de nuestros egresados/as y la demanda de estudiantes, orientado a adecuar la oferta de nuevas plazas y la relación estudiantes/grupo en titulaciones ya existentes; y un "análisis prospectivo" que valore la idoneidad de la implantación de nuevas titulaciones, analizando el alineamiento con los ejes estratégicos de la URJC, la demanda social y la viabilidad con relación a nuestros recursos humanos, técnicos y financieros.	
		A 1.1.3.- Potenciar las sinergias entre Facultades y Escuelas para mejorar aún más la oferta de nuestros grados y nuestros planes conjuntos de enseñanzas oficiales, que son ya una de nuestras señas de identidad, con el objetivo de elevar la nota de corte y el prestigio de nuestras titulaciones.	
		A 1.1.4.- Impulsar grados en inglés, en colaboración con universidades extranjeras de prestigio, con el objetivo de alcanzar la doble titulación, para mejorar nuestro posicionamiento global y reconocimiento internacional.	
		A 1.1.5.- Intensificar la oferta de titulaciones de grado semipresenciales y/o a distancia, así como planes conjuntos de enseñanzas oficiales de modalidad mixta[5], siguiendo los estándares de calidad de la ENQA[6], con el objetivo de alcanzar un mayor ámbito geográfico en el territorio nacional e internacional.	
		A 1.1.6.- Fomentar sinergias entre la Oficina de Egresados, Prácticas Externas y TFG buscando mejorar la empleabilidad y la fidelización de nuestros egresados/as.	
	RE 1.2.- Reforzados los procedimientos de garantía de calidad docente.	**A 1.2.1.-** Finalizar el proceso de certificación de los SGIC[7] implantados en nuestros centros, a través de la acreditación institucional.	**IC-OE1-9.-** Incremento en el número de titulaciones que han recibido acreditaciones internacionales de calidad[8]. **IC-OE1-10.-** Todos los SGIC implantados en nuestros centros, certificados por la agencia de calidad.
		A 1.2.2.- Colaborar con organismos externos para configurar un sistema objetivo de medición de la calidad docente, que permita al vicerrectorado con competencias en Calidad (a través de los comités de garantía internos) identificar y potenciar nuestras fortalezas y corregir nuestras debilidades a este respecto. Se consensuarán indicadores de desempeño docente que puedan ser incorporados al Programa DOCENTIA.	

4 Actualmente todos los informes con información institucional son realizados por el Gabinete de Planificación y Programación.
5 Los planes conjuntos de enseñanzas oficiales de modalidad mixta permiten cursar de forma simultánea una titulación presencial y otra a distancia, lo que permitirá mayor flexibilidad de horarios y aulas tanto para el estudiante como para la universidad.
6 European Association for Quality Assurance in Higher Education.
7 Sistemas de garantía interna de calidad.
8 Sellos tipo EUR-ACE, EURO-INF, etc.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS ESPERADOS	ACTIVIDADES	INDICADORES DE CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS
OE 1.- Mejorar la calidad de nuestra actividad docente de grado, alineando nuestra oferta académica a las necesidades de la sociedad, a las líneas estratégicas de la institución, a los recursos humanos y técnicos con los que se cuenta y a la demanda de estudiantes; fomentando la innovación metodológica, la internacionalización y evaluando nuestro desempeño docente a través de indicadores individuales y colectivos, que sean objetivos y transparentes, a la vez que adaptados a las diferentes áreas de conocimiento de la institución.	**RE 1.2.-** Reforzados los procedimientos de garantía de calidad docente.	**A 1.2.3.-** Poner en marcha un plan general de formación e innovación docente adaptado a cada una de las áreas de conocimiento, que incluya la convocatoria anual de premios en este ámbito y el impulso del banco de buenas prácticas, así como un sistema de acreditación interna de dicha formación.	**IC-OE1-11.-** Implantado un sistema de reconocimiento (premios y/o complementos retributivos) al mérito de nuestros docentes. **IC-OE1-12.-** Incremento en la nota promedio global de la institución en las EVD de nuestros profesores. **IC-OE1-13.-** Mejora en la nota promedio global de la institución en la puntuación Docentia obtenida por nuestros profesores. **IC-OE1-14.-** Mejora en la tasa de fidelización de estudiantes de grado a máster. **IC-OE1-15.-** Procedimientos de verificación de la eficacia de los procesos de aprendizaje global en nuestras titulaciones implantados, en colaboración con algún organismo externo de prestigio. **IC-OE1-16.-** Redactado un reglamento que explicite la estructura de responsabilidad docente dentro de la institución, defina la cadena de información y comunicación de incidencias y delimite las obligaciones y responsabilidades de cada uno de los cargos docentes, así como las herramientas de fomento de buenas prácticas con las que cuentan.
		A 1.2.4.-. Fomentar la firma de convenios con instituciones externas[9] para implantar progresivamente procedimientos de verificación de la eficacia de los procesos de aprendizaje global en nuestras titulaciones.	
		A 1.2.5.- Definir claramente las funciones y las responsabilidades de los distintos cargos con responsabilidades en el ámbito docente[10] y las herramientas con las que se cuenta para fomentar las buenas prácticas académicas y solucionar las disfunciones que aparezcan.	
		A 1.2.6.- Diseñar e implementar una propuesta eficiente[11] de reintroducción de la optatividad en los grados ofertados por la URJC y de reconocimiento del trabajo de tutorización y participación de tribunales de TFG.	
	RE 1.3.- Implantado un sistema que potencie la innovación educativa de calidad.	**A 1.3.1.-** Consolidar la estructura del "Centro de Innovación en Educación Digital" como responsable de la formación del personal docente, ampliando sus recursos para incrementar su capacidad de ayuda a los profesores que quieran implantar proyectos de innovación educativa y mejorar su formación, proporcionando apoyo técnico y económico, y midiendo el impacto de dichos proyectos.	**IC-OE1-17.-** Planes de formación e innovación docente diseñados, difundidos y ejecutados anualmente. **IC-OE1-18.-** Mejora en el indicador que valore la satisfacción de egresados con la formación recibida en la URJC. **IC-OE1- 19.-** Incremento en el número de TFG premiados por instituciones externas. **IC-OE1-20.-** Incremento en el nº de profesores premiados nacional o internacionalmente por la implantación de procesos de innovación educativa en la URJC. **IC-OE1-21.-** Incremento en el número de cursos MOOC de la URJC, del número de recursos educativos en abierto (REA) y del número de documentos del Archivo Abierto de la URJC. **IC-OE1-22.-** Incremento de profesores por departamento que utilizan activamente metodologías innovadoras de aprendizaje, certificadas por la oficina descrita en A 1.3.1.
		A 1.3.2.- Potenciar sinergias entre la Oficina de Conocimiento y Cultura Libres, el Servicio de Publicaciones, la Biblioteca y el CIED de la URJC para que, sin descuidar la edición de documentos físicamente, impulsen el concepto de *open university*[12], fomentando la difusión en abierto de materiales docentes[13] de calidad.	
		A 1.3.3.- Fomentar la incorporación de metodologías docentes activas[14], contrastando en todo momento el impacto de las mismas en el proceso de aprendizaje.	
		A 1.3.4.- Celebración, anualmente, en la URJC, de un evento nacional/internacional (congreso, conferencia...) sobre innovación educativa en la Universidad.	
	RE 1.4.- Instaurado un sistema que facilite el intercambio de nuestros profesores y estudiantes y favorezca la internacionalización de nuestros campus.	**A 1.4.1.-** Crear y/o potenciar convenios específicos por titulación para el intercambio más eficaz de estudiantes ERASMUS y SICUE, incentivando activamente a los responsables Erasmus de cada Facultad y Titulación.	**IC-OE1-23.-** Incremento en el nº total (IN - OUT) de estudiantes ERASMUS. **IC-OE1-24.-** Incremento en el nº total de profesores de la URJC que realizan estancias docentes en universidades extranjeras.
		A 1.4.2.- Potenciar y complementar la convocatoria anual Erasmus + para personal docente e investigador con fines docentes, con el objetivo de facilitar el intercambio docente entre nuestros profesores/as y profesores/as de universidades nacionales y/o extranjeras.	

9 Colegios profesionales o asociaciones nacionales o internacionales de prestigio, como por ejemplo la propia comisión europea (sellos EUR-ACE, EUR-INF). Ahora existen procesos externos para egresados de medicina (MIR), enfermería (EIR), psicología (PIR), etc.

10 Coordinadores de titulación, directores de departamento, decanos, comités de garantía interna de calidad, vicerrectores de ordenación académica, calidad y profesorado y Rector.

11 Desde el punto de vista operativo se puede pensar en ir introduciendo optatividad gradualmente con asignaturas de otras titulaciones, semipresencialidad, etc.

12 Universidad abierta.

13 Sólo como ejemplo hablamos de "píldoras de aprendizaje" en formato de vídeos donde se explica un concepto, cursos MOOC, publicaciones en abierto y un largo etc.

14 Como flipped classroom, blended learning, aprendizaje basado en proyectos, aprendizaje servicio, etc.

6.3. Objetivo estratégico 2. Docencia de postgrado

El segundo de los objetivos del eje de docencia pretende impulsar el reconocimiento nacional e internacional de la URJC en la formación de postgrado, a través de la optimización de nuestra oferta de títulos de máster y doctorado, el aumento de la calidad docente y el impacto de nuestras tesis.

Este objetivo presenta tres grandes resultados esperados; el primero de ellos para consolidar la Escuela Internacional de Doctorado y la Escuela de Másteres Oficiales y dejarlas definitivamente integradas en la estructura institucional; el segundo orientado a conseguir una oferta de titulaciones de máster más acorde a las líneas estratégicas de la URJC, a las necesidades del mercado laboral, a los recursos humanos y técnicos con los que se cuenta y a la demanda de estudiantes y; por último, un tercero orientado a mejorar la calidad y el impacto de nuestras tesis doctorales, captando el mejor talento para convertirlo en nuestros doctorandos y optimizando la oferta de plazas en los diferentes Programas de la Escuela Internacional de Doctorado.

Para conseguir este objetivo se han definido quince actividades específicas, que posteriormente habrán de ser desglosadas en tareas concretas. A su vez, para llevar a cabo un buen seguimiento y control de la consecución de este objetivo se han construido diecisiete indicadores. Todos los detalles de actividades e indicadores se han sintetizado más adelante en la llamada matriz del objetivo estratégico 2 de docencia de postgrado.

6.4. Matriz de planificación del objetivo estratégico de docencia de postgrado

Tabla 37

Matriz del Objetivo Estratégico 2 de Docencia de Postgrado.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS ESPERADOS	ACTIVIDADES	INDICADORES DE CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS
OE 2.- Impulsar el reconocimiento nacional e internacional de la URJC en la formación de postgrado, a través de la optimización de nuestra oferta de títulos de máster y doctorado, el aumento de la calidad docente y el impacto de nuestras tesis.	**RE 2.1.-** Escuela Internacional de Doctorado y Escuela de Másteres Oficiales consolidadas y perfectamente integradas en la estructura institucional.	**A 2.1.1.-** Crear una Comisión de Coordinación Académica que estudie anualmente la idoneidad de nuevos Títulos Oficiales de Máster y nuevos Programas y Líneas de Doctorado. Esta comisión estará presidida por el Rector y formada por un representante del Consejo Social y otro del Consejo de Estudiantes, el Gerente General, los Vicerrectores con competencias en Ordenación Académica, Postgrado, Profesorado, Estudiantes, Calidad y Estrategia, los Decanos de Facultad y Directores de Escuela y el Director del Área Académica. **A 2.1.2.-** Diseñar un procedimiento que incluya un conjunto de indicadores que permitan reconocer, valorar y dar seguimiento a la implicación de nuestro profesorado en las actividades relacionadas con la docencia de máster y doctorado y la dirección de TFM y tesis doctorales. **A 2.1.3.-** Definir una hoja de ruta[16] para facilitar que nuestros docentes jóvenes dirijan tesis doctorales de calidad contrastada. **A 2.1.4.-** Diseñar, dentro del Plan de formación general de la Universidad, programas especializados para la formación del PAS de ambas escuelas. **A 2.1.5.-** Realizar todas las actividades necesarias para lograr la acreditación[17] de la Fundación Madri+d de todos los títulos de máster y doctorado de la URJC. **A 2.1.6.-** Diseñar, implantar y certificar los SIGC tanto en la Escuela Internacional de Doctorado como en la Escuela de Másteres Oficiales. **A 2.1.7.-** Lograr progresivamente reintroducir la docencia de postgrado en el Plan de Ordenación Docente de los departamentos.	**IC-OE2-1.-** Incremento del nº de docentes dirigiendo tesis doctorales en la URJC. **IC-OE2-2.-** Incremento en el número de docentes que codirigen tesis doctorales. **IC-OE2-3.-** Incremento en el nº de artículos JCR (o equivalente según criterios CNEAI) fruto[15] de tesis doctorales de la URJC **IC-OE2-4.-** Incremento del número de personas certificadas con el B2 de inglés que trabajan como PAS en ambas escuelas de postgrado. **IC-OE2-5.-** Títulos de postgrado acreditados obtienen el certificado ACREDITA PLUS de ANECA. **IC-OE2-6.-** Certificados los diseños de los SIGC de ambas escuelas y certificada la implantación. **OE2-7.-** Incremento del número de créditos de máster incluidos en el POD de los departamentos. ↓ ↓ ↓

15 Con alumno de primer autor y director y/o codirector en el grupo de autores.
16 Publicación conjunta, obtención de trienios y/o sexenios de investigación (o mérito equivalente), codirección, dirección de tesis doctorales.
17 Programas ACREDITA, ACREDITA PLUS y otros sellos de excelencia para estudios de postgrado.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS ESPERADOS	ACTIVIDADES	INDICADORES DE CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS
OE 2.- Impulsar el reconocimiento nacional e internacional de la URJC en la formación de postgrado, a través de la optimización de nuestra oferta de títulos de máster y doctorado, el aumento de la calidad docente y el impacto de nuestras tesis.	**RE 2.2.-** Ofertadas titulaciones de máster acordes a las líneas estratégicas de la URJC, a las necesidades del mercado laboral, a los recursos humanos y técnicos con los que se cuenta y a la demanda de estudiantes.	**A 2.2.1.-** Priorizar los másteres universitarios profesionalizantes[18] y de titulación, apostando por la flexibilidad[19] para favorecer la llegada de estudiantes ya insertos en el mercado laboral.	**IC-OE2-8.-** Incremento en la tasa de estudiantes de postgrado frente a estudiantes totales de la URJC. **IC-OE2-9.-** Incremento en el nº de másteres de especialización, impartidos en inglés, en colaboración con una universidad europea de prestigio. **IC-OE2-10.-** Incremento en el nº de estudiantes extranjeros de postgrado. **IC-OE2-11.-** Incremento en el nº de estudiantes de máster que continúan en la URJC con los estudios de doctorado. **IC-OE2-12.-** Incremento en el nº de estudiantes de postgrado en modalidad semipresencial y/o a distancia.
		A 2.2.2.- Impulsar los másteres de especialización en sectores concretos en los que la URJC tenga especial relevancia, favoreciendo la colaboración internacional con universidades de prestigio para conseguir la doble titulación.	
		A 2.2.3.- Integrar verticalmente los másteres de investigación para asegurar la coherencia con los estudios de doctorado y la financiación de nuestros mejores estudiantes.	
		A 2.2.4.- Apostar decididamente por América Latina, creando másteres universitarios a distancia, siguiendo los estándares de calidad de la ENQA[20], que cubran las necesidades específicas de dicho ámbito geográfico y publicitándolos adecuadamente.	
		A 2.2.5.- Diseñar una oferta de títulos propios[21] atractiva e innovadora, que posicione a la URJC en la vanguardia de la docencia aplicada.	
	RE 2.3.- Mejorada la calidad y el impacto de nuestras tesis doctorales, captando el mejor talento para convertirlo en nuestros doctorandos y optimizando la oferta de plazas en los diferentes Programas de la Escuela Internacional de Doctorado.	**A 2.3.1.-** Reequilibrar oferta y demanda de plazas de doctorado en los diferentes Programas de la Escuela Internacional de Doctorado, realizando procesos selectivos especiales tanto de estudiantes, como de docentes con capacidad para dirigir tesis doctorales en aquellos Programas en los que la demanda supere claramente a la oferta, y buscando activamente[22] y apoyando financieramente (con becas tipo "FPI interno") a estudiantes brillantes que quieran realizar el doctorado en la URJC.	**IC-OE2-13.-** Incremento en el porcentaje de docentes con sexenios vivos en los Programas de Doctorado con mayores desequilibrios a este respecto. **IC-OE2-14.-** Aumento del nº de contratos tipo "FPI interno" en los Programas de Doctorado. **IC-OE2-15.-** Aumento en el nº de tesis doctorales defendidas en la URJC. **IC-OE2.16.-** Más tesis doctorales al año iniciadas al amparo del Doctorado Industrial. **IC-OE2-17.-** Más tesis doctorales defendidas en la URJC consiguen mención internacional. **IC-OE2-18.-** Más tesis doctorales defendidas en la URJC tienen cotutela internacional.
		A 2.3.2.- Fomentar la realización de tesis doctorales con mención industrial, impulsando líneas de investigación estratégicas financiadas por grandes empresas y acuerdos de cofinanciación con Pymes de la Comunidad de Madrid.	
		A 2.3.3.-. Fortalecer el programa propio de apoyo a la movilidad de nuestros mejores doctorandos para potenciar la obtención de menciones internacionales y cotutelas en nuestras tesis doctorales.	

18 Que habilitan para el ejercicio de profesiones reguladas.
19 A distancia, semipresenciales.
20 European Association for Quality Assurance in Higher Education.
21 Máster, especialista, experto y curso superior universitario.
22 Tanto en España como fuera de España.

7

Eje estratégico de investigación y transferencia de conocimiento

Decía Schrödinger que, aunque nacemos sin saber de dónde venimos, ni adónde vamos, ni quiénes somos, por ello no debemos dejar de observar nuestro entorno, esmerándonos por averiguar de él lo máximo posible. Y eso es la ciencia, puro aprendizaje, camino hacia el saber, sendero a la felicidad.

Este afán humano por conocer la realidad ha encontrado en la investigación científica una de las herramientas más poderosas para, no solo comprenderla sino para transformarla, mejorándola mientras interactúa con ella. El fin último de la ciencia es avanzar hacia un mundo mejor.

La universidad es madre y cobijo de la investigación, pero el conocimiento no tiene patria por lo que debemos rehuir del aislamiento tejiendo interrelaciones, fomentando la internacionalización, caminando hacia la interdisciplinariedad como factor exponencial que multiplica el valor del conocimiento.

Y también es cierto que el conocimiento científico ha de transferirse a la humanidad. Toda investigación ha de tener como fin último la mejora de las condiciones de vida de las personas y de la sociedad en su conjunto. Los resultados de la investigación han de retornar a quien realmente sufraga sus costes. Todo esto convierte a la universidad en motor de desarrollo de su entorno. La universidad, decía Ortega “ha de estar metida en medio de la vida, de sus urgencias y de sus pasiones y ha de imponerse frente a la frivolidad y la franca estupidez”.

Si los grandes descubrimientos y mejoras implican invariablemente la cooperación de muchos, como decía Graham Bell, sumemos más gente, construyamos con este plan un mejor entorno para la investigación, la innovación y el desarrollo productivo.

7.1. Objetivo estratégico 3. Investigación

El primero de los objetivos del eje de investigación y transferencia de conocimiento pretende incrementar la productividad científica de la URJC potenciando el impacto que consiguen las diferentes áreas de conocimiento existentes en la institución.

Este objetivo presenta cuatro grandes resultados esperados, el primero de ellos orientado a dejar bien consolidada la estructura de investigación de la Universidad Rey Juan Carlos; el segundo que pretende diseñar una serie de incentivos a la investigación ligados a la productividad científica; el tercero que busca elevar el impacto científico, técnico y cultural que consiguen las diferentes áreas de conocimiento existentes en nuestra universidad y; por último un cuarto para potenciar la participación de la URJC en convocatorias públicas nacionales e internacionales de investigación, haciendo especial énfasis en la publicación y difusión de resultados.

Para conseguir este objetivo se han definido veinte actividades específicas, que posteriormente habrán de ser desglosadas en tareas concretas. A su vez, para llevar a cabo un buen seguimiento y control de la consecución de este objetivo se han construido veintidós indicadores. Todos los detalles de actividades e indicadores se han sintetizado más adelante en la llamada matriz del objetivo estratégico 3 de investigación.

7.2. Matriz de planificación del objetivo estratégico de investigación

Tabla 38

Matriz del Objetivo Estratégico 3 de Investigación.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS ESPERADOS	ACTIVIDADES	INDICADORES DE CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS
OE 3.- Incrementar la productividad científica de la URJC potenciando el impacto que consiguen las diferentes áreas de conocimiento existentes en la Institución.	**RE 3.1.-** Consolidada definitivamente la estructura de investigación de la Universidad Rey Juan Carlos.	**A 3.1.1.-** Definir y publicar una serie de reglamentos que favorezcan la realización de actividades de investigación tanto de manera individualizada como colectiva. En estos reglamentos se han de incluir los criterios para crear y categorizar tanto los grupos de investigación como los entes de agrupamiento de los mismos (unidades o centros de investigación[23]).	**IC-OE3-1.-** Gran porcentaje de los investigadores de la URJC pertenece a un grupo de investigación. **IC-OE3-2.-** Se consigue anualmente mantener un porcentaje importante de grupos de investigación con una destacada productividad científica. **IC-OE3-3.-** Creadas unidades/centros de investigación con capacidad para acudir a convocatorias tipo Severo Ochoa, María de Maeztu o similar. **IC-OE3-4.-** Incremento del presupuesto del CAT. **IC-OE3-5.-** Obtenido el sello de calidad concedido por la Comisión Europea "HR Excellence in Research" y ejecución del plan de acción para implantar la Carta Europea del Investigador y el Código Europeo de conducta para la contratación de investigadores. **IC-OE3-6.-** Incremento anual de la relación entre sexenios y sexenios posibles en nuestra institución. **IC-OE3-7.-** Funcionando la herramienta de seguimiento denominada URJC-Investiga. **IC-OE3-8.-** Trazadas las líneas de base de los grupos/unidades/centros de investigación. **IC-OE3-9.-** Definidos objetivos e indicadores de impacto de los grupos/unidades/centros de investigación. **IC-OE3-10.-** Consensuado con la comisión de investigación un programa de apoyo a la actividad de nuestros investigadores/grupos/unidades/centros que incorpore periódicamente una convocatoria de incentivos. **IC-OE3-11.-** Incremento en el número de contrataciones al amparo del Programa Juan de la Cierva, Ramón y Cajal o Marie Curie en la URJC.
		A 3.1.2.- Fortalecer el Centro de Apoyo Tecnológico (CAT) de la URJC para lograr que los investigadores de todas las facultades y escuelas reciban formación y soporte especializado para cubrir sus necesidades de investigación.	
		A 3.1.3.- Poner en marcha el proceso para implantar el sello europeo HRS4R (Human Resources Strategy for Researchers), como reconocimiento a las buenas prácticas de la URJC en la contratación de investigadores[24] y para el desarrollo de la carrera investigadora de los mismos.	
		A 3.1.4.- Potenciar la colaboración de nuestros investigadores con miembros del Consejo Superior de Investigaciones Científicas y otros OPIs estatales y autonómicos, fomentando, además, la creación de infraestructuras comunes de investigación.	
		A 3.1.5.- Fomentar la colaboración científica de nuestros investigadores por medio del sello de calidad el proyecto "Campus de Excelencia Internacional (CEI) Energía Inteligente".	
	RE 3.2.- Diseñados una serie de incentivos a la investigación ligados a la productividad científica.	**A 3.2.1.-** Poner en marcha herramientas de seguimiento de la actividad científica, técnica y cultural de nuestros investigadores, de manera que se pueda verificar el impacto individual y colectivo[25] de sus actividades.	
		A 3.2.2.- Evaluar el potencial de cada investigador/grupo/unidad/centro en función de su fuerza investigadora[26] de partida y su productividad previa.	
		A 3.2.3.- Crear un programa de apoyo a la investigación, que realice al menos una convocatoria periódica para financiar tanto a grupos como investigadores individuales, ligando directamente los incentivos a la productividad previa (para los grupos o investigadores consolidados) o potencial (para los más emergentes).	
	RE 3.3.- Elevado el impacto científico, técnico y cultural que consiguen las diferentes áreas de conocimiento existentes en la Universidad Rey Juan Carlos.	**A 3.3.1.-** Puesta en marcha de la unidad de acogida de investigadores (nacionales e internacionales) y del manual del investigador.	
		A 3.3.2.- Implantar medidas específicas de apoyo a nuestros investigadores sin artículos JCR o equivalentes[27], incentivando especialmente la consecución de la primera y segunda publicación o resultado equivalente de investigación según criterios CNEAI.	

23 La existencia de estas unidades o centros de investigación son un requisito necesario para optar a determinadas convocatorias públicas de investigación, tipo Severo Ochoa o María de Maeztu.
24 De acuerdo a criterios OTMR (Open, Transparent and Merit Recruitment).
25 Datos agregados por grupos de investigación, departamentos, unidades/centros de investigación, institutos, facultades, etc.
26 La fuerza del personal docente e investigador es el número de horas anuales que una persona contratada por la URJC debe dedicar a su trabajo. Esa constante se reparte, según su modalidad de contrato y su situación particular, entre su fuerza docente, su fuerza investigadora y su fuerza de gestión.
27 Se tendrán en cuenta aquellas publicaciones indexadas que son valoradas por los comités de acreditación y/o valoración de sexenios en cada área de conocimiento (criterios CNEAI).

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS ESPERADOS	ACTIVIDADES	INDICADORES DE CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS
OE 3.- Incrementar la productividad científica de la URJC potenciando el impacto que consiguen las diferentes áreas de conocimiento existentes en la Institución.	**RE 3.3.-** Elevado el impacto científico, técnico y cultural que consiguen las diferentes áreas de conocimiento existentes en la Universidad Rey Juan Carlos.	**A 3.3.3.-** Potenciar las sinergias entre el Servicio de Investigación y la Biblioteca para incrementar la utilización del servicio de asesoramiento en el uso de los recursos bibliográficos y soporte a profesores e investigadores para el desarrollo de su actividad investigadora.	**IC-OE3-12.-** Incremento del número de profesores que consiguen su primer JCR (o equivalente). **IC-OE3.13.-** Incremento del porcentaje de artículos publicados por investigadores de la URJC que incluyen profesores de diferentes áreas de conocimiento y diferentes facultades. **IC-OE3-14.-** Incremento del porcentaje de publicaciones de la URJC en abierto. **IC-OE3-15.-** Institucionalizadas las líneas singulares de la URJC. **IC-OE3-16.-** Se celebran periódicamente procedimientos de reconocimiento a nuestros mejores investigadores. **IC-OE3-17.-** Funcionando la página web del investigador de la URJC. **IC-OE3-18.-** Incremento en el porcentaje de investigadores de la URJC que hace una estancia internacional. **IC-OE3-19.-** Incremento en el número de publicaciones de investigadores de la URJC con coautorías internacionales. **IC-OE3-20.-** Incremento en el número de propuestas de proyectos de investigación nacionales enviadas y aprobadas y artículos JCR (o equivalentes) publicados **IC-OE3-21.-** Incremento en el número de propuestas "Horizon Europe" (y análogas) enviadas y aprobadas y artículos en revistas Q1 y Q2 (o equivalentes) publicados. **IC-OE3-22.-** Incremento en el número de propuestas "Horizon Europe" (y análogas) lideradas por grupos de la URJC enviadas y aprobadas y artículos en revistas Q1 (o equivalentes) publicados.
		A 3.3.4.- Crear un programa tractor interno de mentoring investigador, que recompense significativamente a investigadores reconocidos, por publicar conjuntamente con investigadores nuestros sin artículos previos, de otras áreas de conocimiento u otros departamentos y facultades, en temas claramente interdisciplinares.	
		A 3.3.5.-. Apostar decididamente por la "*Open Science*" de calidad, facilitando la publicación en revistas de prestigio en abierto y poniendo a disposición del colectivo científico, en el repositorio de la URJC, los datos y resultados intermedios de investigación.	
		A 3.3.6.- Identificar y potenciar líneas singulares que permitan a la URJC crear señas de identidad investigadora bien definidas.	
		A 3.3.7.- Implantar un proceso periódico de reconocimiento a nuestros mejores investigadores en cada una de las 5 ramas de conocimiento[28] con las que cuenta la URJC	
	RE 3.4.- Potenciada la participación de la URJC en convocatorias públicas nacionales e internacionales de investigación, haciendo especial énfasis en la publicación de resultados.	**A 3.4.1.-** Potenciar el portal del investigador URJC, asegurando enlaces a las plataformas de seguimiento de publicaciones científicas[29], a los proyectos dirigidos y en los que ha participado.	
		A 3.4.2.- Impulsar la movilidad internacional de nuestros investigadores, optimizando los recursos externos y completándolos con recursos propios.	
		A 3.4.3.- Fomentar la participación de los grupos de investigación noveles en programas del Plan Nacional de Investigación e impulsar la publicación de los resultados en revistas JCR o equivalentes.	
		A 3.4.4.- Fomentar la participación de los grupos de investigación consolidados de la URJC en consorcios del actual Programa "Horizon Europe" (y análogos) de la Unión Europea, e impulsar la publicación de los resultados en revistas de alto impacto (Q1 y Q2) o equivalente.	
		A 3.4.5.- Fomentar el liderazgo de los grupos de investigación de la URJC con mayor reconocimiento internacional en consorcios del actual Programa "Horizon Europe" (y análogos) de la Unión Europea, e impulsar la publicación de los resultados en revistas de alto impacto (Q1) o equivalentes.	

28 Ciencias Sociales y Jurídicas, Artes y Humanidades, Ciencias de la Salud, Ingeniería y Arquitectura y Ciencias.
29 Scopus, ResearcherID, ORCID, Google Citations, ResearchGate, etc.

7.3. Objetivo estratégico 4. Transferencia de conocimiento

El segundo de los objetivos del eje de investigación y transferencia de conocimiento pretende contribuir al desarrollo productivo y al bienestar de la Sociedad, transfiriendo conocimiento y tecnología a todos los agentes públicos y privados que busquen este mismo fin.

Este objetivo presenta tres grandes resultados esperados, el primero de ellos orientado a dejar ordenado el mapa de herramientas de colaboración con empresas, instituciones públicas y organizaciones del tercer sector y a poner en marcha un proceso global de apoyo a la innovación que inicie con la selección de ideas innovadoras, que dé soporte a la generación y mantenimiento de patentes, que apueste por la creación de "empresas de base tecnológica y del conocimiento" e impulse el nuevo vivero URJC; el segundo que busca crear una relación de colaboración estable entre la URJC y las empresas que forman el tejido productivo de la Comunidad de Madrid y; por último un tercero que pretende dejar establecida una relación de colaboración estable entre la URJC, otras instituciones públicas y aquellas del tercer sector que trabajan para el bienestar de la sociedad.

Para conseguir este objetivo se han definido once actividades específicas, que posteriormente habrán de ser desglosadas en tareas concretas. A su vez, para llevar a cabo un buen seguimiento y control de la consecución de este objetivo se han construido dieciocho indicadores. Todos los detalles de actividades e indicadores se han sintetizado más adelante en la llamada matriz del objetivo estratégico 4 de transferencia de conocimiento.

7.4. Matriz de planificación del objetivo estratégico de transferencia de conocimiento

Tabla 39

Matriz del Objetivo Estratégico 4 de Transferencia de Conocimiento.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS ESPERADOS	ACTIVIDADES	INDICADORES DE CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS
OE 4.- Contribuir al desarrollo productivo y al bienestar de la Sociedad, transfiriendo conocimiento y tecnología a todos los agentes públicos y privados que busquen este mismo fin.	**RE 4.1.-** Ordenado el mapa de herramientas de colaboración con empresas, instituciones públicas y organizaciones del tercer sector y puesto en marcha un proceso global de apoyo a la innovación en la URJC que inicie con la selección de ideas innovadoras, que dé soporte a la generación y mantenimiento de patentes, que apueste por la creación de EBTC[30] e impulse el nuevo vivero URJC.	**A 4.1.1.-** Actualizar la reglamentación relativa a contratos al amparo del artículo 83, a las cátedras de investigación, a las cátedras universidad-empresa y a los cursos de formación específica, entre otras herramientas de colaboración.	**IC-OE4-1.-** Nuevos reglamentos internos para la elaboración de contratos, la firma de convenios y la creación de cátedras. **IC-OE4-2.-** Incremento en el nº de EBTC participadas por la URJC. **IC-OE4-3.-** Incremento en el número de patentes solicitadas. **IC-OE4-4.-** Incremento en el ingreso por patentes y licencias. **IC-OE4-5.-** La URJC tiene su propio vivero de empresas. **IC-OE4-6.-** Incremento del nº de empresas participadas por la URJC orientadas a la innovación social. **IC-OE4-7.-** Se inicia la mesa de innovación con al menos 10 empresas participantes y 10 investigadores, y se incrementa anualmente. **IC-OE4-8.-** Incremento en los ingresos por contratos y consultorías de profesores de la URJC. **IC-OE4-9.-** Se incrementa el número de empresas distintas que contratan con la URJC al amparo del artículo 83. **IC-OE4-10.-** Implantado un nuevo modelo de Oficina de Transferencia de Conocimiento. **IC-OE4-11.-** Incremento anual del número de sexenios de transferencia obtenidos por nuestros investigadores.
		A 4.1.2.- Fomentar el intraemprendimiento en la URJC facilitando todos los trámites de obtención y mantenimiento de patentes (y cualquier otro tipo de protección de la propiedad industrial e intelectual) y apoyando económica y jurídicamente la creación de "empresas de base tecnológica y del conocimiento", así como realizando formaciones específicas en emprendimiento y transferencia para nuestros investigadores.	
		A 4.1.3.- Crear conexiones directas con instituciones de selección y apoyo a emprendedores, de manera que podamos crear un vivero de empresas propio (aprovechando sinergias con los viveros que la URJC ya está gestionando), orientado a la innovación tecnológica y la transformación social.	
	RE 4.2.- Establecida una relación de colaboración estable entre la URJC y las empresas que forman el tejido productivo de la Comunidad de Madrid.	**A 4.2.1.-** Crear una mesa de innovación entre investigadores de la URJC y empresas de la Comunidad de Madrid, de manera que se fomente el conocimiento mutuo, la innovación conjunta y el descubrimiento de retos y resultados de investigación potencialmente transferibles a la industria.	
		A 4.2.2.- Implantar un nuevo modelo de Oficina de Transferencia de Conocimiento que actúe como interfaz entre los investigadores de la URJC y las empresas, definiendo para dicha oficina objetivos viables y métricas de desempeño anual contrastables y que pueda contar con un "catálogo de servicios" atractivo para las empresas cercanas a la URJC.	
		A 4.2.3.- Fomentar la presentación conjunta (universidad-empresa) de proyectos de innovación, optimizando los recursos externos y completándolos con algunos recursos propios, particularmente dentro de la agregación consolidada del CEI Energía Inteligente.	

30 Empresas de Base Tecnológica y del Conocimiento.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS ESPERADOS	ACTIVIDADES	INDICADORES DE CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS
OE 4.- Contribuir al desarrollo productivo y al bienestar de la Sociedad, transfiriendo conocimiento y tecnología a todos los agentes públicos y privados que busquen este mismo fin.	**RE 4.2.-** Establecida una relación de colaboración estable entre la URJC y las empresas que forman el tejido productivo de la Comunidad de Madrid.	**A 4.2.4.-** Crear paquetes formativos científico-técnicos específicos, que puedan ser útiles para todo un sector empresarial y a la vez rentables para la URJC.	**IC-OE4-12.-** Incremento de los fondos públicos captados para innovación conjunta con la empresa. **IC-OE4-13.-** Incremento del número de seminarios y/o conferencias impartidas por equipos directivos de empresas colaboradoras, de manera que revierta el conocimiento de la práctica empresarial en nuestros estudiantes. **IC-OE4-14.-** Incremento en los fondos obtenidos por formación específica a empresas. **IC-OE4-15.-** Incremento en los ingresos por convenios con Ayuntamientos. **IC-OE4.16.-** Incremento del nº de eventos en los centros de secundaria adscritos a la URJC. **IC-OE4-17.-** Organizados periódicamente eventos de reflexión con ONG. **IC-OE4-18.-** Incremento en los fondos obtenidos por formación específica a ayuntamientos, centros de educación secundaria y ONG.
		A 4.2.5.- Potenciar la colaboración con las empresas para conseguir que los equipos directivos de las mismas compartan, en seminarios y conferencias, su experiencia con nuestros estudiantes.	
	RE 4.3.- Establecida una relación de colaboración estable entre la URJC, otras instituciones públicas y aquellas del tercer sector que trabajan para el bienestar de la sociedad.	**A 4.3.1.-** Solicitar al CINTTEC la definición, en conjunto con las concejalías correspondientes, de áreas de colaboración (sector cultural, seguridad, sector educativo, comunicaciones, agua, etc.) entre la administración local y la URJC, fomentando la firma de convenios específicos.	
		A 4.3.2.- Realizar periódicamente en la URJC varios eventos específicos por área de actuación en donde las ONG reflexionen sobre el papel de la investigación aplicada en cada una de las áreas.	
		A 4.3.3.- Crear paquetes formativos diferenciados, que puedan ser útiles para las instituciones públicas locales, para los centros educativos de secundaria o para las diferentes ONG y a la vez rentables para la URJC.	

8

Eje estratégico de las personas y los recursos

No es sencillo hacer el bien cuando los recursos son escasos. Nuestra universidad ha de saber exigir y pelear una financiación justa, una financiación necesaria para mejorar. Se ha de hacer lo posible y lo imposible para que se reconozca el tremendo esfuerzo que nuestro personal ha realizado para mantener los niveles de calidad de nuestra institución en los últimos años.

La universidad es de todos. Por ser de cada uno de nosotros, hemos de ser todos los que la cuidemos, es nuestra. Es nuestro derecho disfrutar de sus medios materiales y sus infraestructuras y es nuestro deber protegerlos con un buen uso. Cuidar presupone un uso racional, generoso, eficiente y sostenible y mimar nuestra casa y su entorno, con más celo si cabe, si pensamos que es el legado que entregamos a generaciones venideras. Habremos de custodiar también el entorno natural, fomentando políticas y hábitos respetuosos con el medio ambiente.

Pero, sobre todo, hay que cuidar de las personas. La universidad debe ser un lugar de encuentro donde concurra lo distinto, lo diverso, logrando que este cruce de divergencias fructifique en el respeto a la pluralidad. Preservar los intereses del personal de la universidad es cuidarla. Esta tarea lleva implícito ofrecer estabilidad e incentivos, de ambos resultará la calma y la ilusión, condiciones naturales de una persona feliz. Nuestro ideal sería que todos los que conformamos la comunidad universitaria seamos capaces de aprender lo mejor de los demás y de dar a los demás lo mejor de nosotros mismos.

8.1. Objetivo estratégico 5. Mejora de la financiación

El primero de los objetivos del eje de las personas y los recursos pretende mejorar y diversificar la financiación de la URJC para que pueda competir en igualdad de condiciones con las mejores universidades públicas de España. Como se pudo comprobar en el análisis interno, la subvención nominativa que recibe la URJC con relación al número de estudiantes está muy por debajo de la media de las universidades públicas madrileñas. Esto hace que el número de estudiantes que atiende cada PAS de la URJC triplique al que atiende un PAS de cualquiera de las otras universidades públicas madrileñas. Así mismo, un PDI a tiempo completo en la URJC atiende, a su vez, al doble de estudiantes.

Este objetivo presenta tres grandes resultados esperados, el primero pretende alcanzar una financiación básica por alumno acorde a la que tienen, de media, el resto de universidades públicas madrileñas; el segundo busca conseguir la firma de contratos-programa con la Comunidad de Madrid para la financiación variable, acordes con resultados de productividad razonables para la URJC y; por último un tercero que pretende poner en marcha un Plan de Captación de Recursos que potencie la realización de más proyectos de investigación y la explotación de sus resultados, que incremente la actividad formativa propia para colectivos especiales y que ponga en marcha un Plan de Comercialización de Activos de la Universidad.

Para conseguir este objetivo se han definido diez actividades específicas, que posteriormente habrán de ser desglosadas en tareas concretas. A su vez, para llevar a cabo un buen seguimiento y control de la consecución de este objetivo se han construido también once indicadores. Todos los detalles de actividades e indicadores se han sintetizado más adelante en la llamada matriz del objetivo estratégico 5 de mejora de la financiación.

8.2. Matriz de planificación del objetivo estratégico de mejora de la financiación

Tabla 40
Matriz del Objetivo Estratégico 5 de Mejora de la Financiación.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS ESPERADOS	ACTIVIDADES	INDICADORES DE CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS
OE 5.- Mejorar y diversificar la financiación de la URJC para que pueda competir en igualdad de condiciones con las mejores universidades públicas de España.	**RE 5.1.-** Alcanzada una financiación básica por estudiante acorde a la que tienen, en media, el resto de universidades públicas madrileñas.	**A 5.1.1.-** Crear una comisión interna que estudie en profundidad, en coordinación con la Comisión de Coordinación Académica, la sostenibilidad económica de la URJC y que pueda proponer un Plan Evolutivo de Financiación Pública razonable para empezar a dialogar con la Comunidad de Madrid.	**IC-OE5-1.-** Incremento anual por encima del IPC en la subvención nominativa de la Comunidad de Madrid para la URJC. **IC-OE5-2.-** Incremento en el indicador de subvención nominativa por estudiante de la URJC. **IC-OE5-3.-** Firma de contrato-programa con la Comunidad de Madrid que tenga en cuenta financiación variable por resultados de productividad. **IC-OE5-4.-** Incremento progresivo de la subvención completa de la Comunidad de Madrid (financiación básica más variable). **IC-OE5-5.-** Incremento en los ingresos institucionales por proyectos de investigación nacionales. **IC-OE5-6.-** Incremento en los ingresos por proyectos de investigación internacionales. **IC-OE5-7.-** Incremento en los ingresos por patentes. **IC-OE5-8.-** Incremento en los ingresos por cursos impartidos por nuestros profesores e investigadores, comercializados por el Centro de Formación Permanente. **IC-OE5-9.-** Incremento de los ingresos por la emisión de certificados de cursos masivos abiertos online (MOOC). **IC-OE5-10.-** Incremento en los ingresos por alquiler de espacios e instalaciones de la URJC.
		A 5.1.2.- Crear una mesa de diálogo, con representación de varios Vicerrectorados, para que estén presentes en las negociaciones sobre financiación de la URJC con la Comunidad de Madrid.	
		A 5.1.3.- Diseñar una estrategia de negociación para lograr que la Comunidad de Madrid apoye una financiación por estudiante en la URJC acorde a la que tienen, en media, el resto de universidades públicas madrileñas.	
	RE 5.2.- Firmados, con la Comunidad de Madrid, Contratos-Programa para la financiación variable, acordes con resultados de productividad razonables para la URJC.	**A 5.2.1.-** Crear una Comisión negociadora que estudie la viabilidad de los objetivos de financiación variable a proponer a la Comunidad de Madrid y que realice seguimiento de los mismos.	
		A 5.5.2.- Negociación y firma de un Contrato-Programa razonable que respete las buenas prácticas académicas propuestas por la Comunidad de Madrid y adaptado a las fortalezas y a la visión estratégica que queremos para nuestra universidad (que tenga en cuenta los criterios propuestos por la Comunidad de Madrid para introducir el concepto de financiación variable de las universidades públicas[31]).	
	RE 5.3.- Puesto en marcha un Plan de Captación de Recursos que potencie la realización de más proyectos de investigación y la explotación de sus resultados, que incremente la actividad formativa propia para colectivos especiales y que ponga en marcha un Plan de Comercialización de Activos de la Universidad.	**A 5.3.1.-** Diseñar e implementar un plan de financiación por realización y explotación de resultados de investigación, incentivando la presencia de nuestros grupos en propuestas nacionales e internacionales de investigación y la firma de contratos artículos 83 con empresas e instituciones públicas y privadas.	
		A 5.3.2.- Reforzar la actividad A 4.1.2 fomentando la obtención y mantenimiento de patentes potencialmente rentables, así como la participación en empresas de base tecnológica y del conocimiento creadas por profesores o estudiantes de la universidad.	

31 La Comunidad de Madrid propuso, en su borrador de Anteproyecto de Ley del Espacio Madrileño de Educación Superior, algunos criterios para firmar contratos-programa sobre financiación variable de las universidades públicas, como por ejemplo el número de grupos y centro de investigación de alto rendimiento, doctorados de excelencia, impulso del inglés en docencia y en formación del PAS, titulaciones de postgrado interuniversitario, evaluación de la actividad investigadora individual y colectiva, inserción laboral y calidad del empleo de egresados, etc.).

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS ESPERADOS	ACTIVIDADES	INDICADORES DE CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS
OE 5.- Mejorar y diversificar la financiación de la URJC para que pueda competir en igualdad de condiciones con las mejores universidades públicas de España.	**RE 5.3.-** Puesto en marcha un Plan de Captación de Recursos que potencie la realización de más proyectos de investigación y la explotación de sus resultados, que incremente la actividad formativa propia para colectivos especiales y que ponga en marcha un Plan de Comercialización de Activos de la Universidad.	**A 5.3.3.-** Conseguir que el Centro de Formación Permanente de la URJC se convierta en una plataforma que conecte empresas e instituciones demandantes de formación especializada y profesores e investigadores de la URJC expertos en cada temática.	**IC-OE5-11.-** Incremento en los ingresos por servicios especializados comercializados por la Oficina de Transferencia de Conocimiento.
		A 5.3.4.- Incentivar la oferta de cursos masivos abiertos online (MOOC), facturando a los estudiantes que quieran certificación oficial de la formación recibida.	
		A 5.3.5.- Conseguir comercializar un catálogo de infraestructuras (para alquiler cuando no tienen uso interno) y servicios especializados (equipamiento, laboratorios, consultorías) de apoyo a empresas e instituciones públicas y privadas.	

8.3. Objetivo estratégico 6. Estabilización y captación de personal

El segundo de los objetivos del eje de las personas y los recursos pretende avanzar en la estabilización y organización de la actual plantilla, haciendo también una apuesta clara por la captación y retención de talento, tanto de nuevos estudiantes como de profesores, investigadores y personal de administración y servicios.

Este objetivo presenta tres grandes resultados esperados, el primero pretende poner en marcha un plan de estabilización de la plantilla y mejora continua de nuestro personal docente e investigador; el segundo, un plan consensuado de ordenación de los recursos humanos del PAS que favorezca su carrera profesional y la mejora continua de los servicios de la URJC y; por último, un tercero que pretende incorporar más talento y proactividad en el conjunto de estudiantes y ex-alumnos de la Universidad Rey Juan Carlos.

Para conseguir este objetivo se han definido dieciocho actividades específicas, que posteriormente habrán de ser desglosadas en tareas concretas. A su vez, para llevar a cabo un buen seguimiento y control de la consecución de este objetivo se han construido veinticuatro indicadores. Todos los detalles de actividades e indicadores se han sintetizado más adelante en la llamada matriz del objetivo estratégico 6 de estabilización y captación de personal.

8.4. Matriz de planificación del objetivo estratégico de estabilización y captación de personal

Tabla 41

Matriz del Objetivo Estratégico 6 de Estabilización y Captación de Personal.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS ESPERADOS	ACTIVIDADES	INDICADORES DE CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS
OE 6.- Avanzar en la estabilización y organización de la actual plantilla, haciendo también una apuesta clara por la captación y retención de talento, tanto de nuevos estudiantes como de profesores, investigadores y personal de administración y servicios.	**RE 6.1.-** Puesto en marcha un Plan de Estabilización de la plantilla y mejora continua de nuestro personal docente e investigador, de manera que nuestra relación "estudiantes/PDI" tienda progresivamente hacia la convergencia con el resto de universidades públicas madrileñas.	**A 6.1.1.-** Apostar por la funcionarización progresiva (TU y CU) de la plantilla de profesores de la URJC, manteniendo un porcentaje razonable de plazas de personal laboral permanente (CD) que facilite la carrera profesional de nuestros profesores.	**IC-OE6-1.-** Disminución en el número de profesores acreditados a categorías superiores que trabajan en puestos de nivel inferior al de su última acreditación[32]. **IC-OE6-2.-** Crecimiento progresivo del número de alumnos de la Escuela Internacional de Doctorado que tienen vinculación docente e investigadora. **IC-OE6-3.-** Disminución progresiva del número de profesores visitantes y aumento del número de ayudantes doctores. **IC-OE6-4.-** Cargos académicos unipersonales habiendo recibido formación en gestión universitaria **IC-OE6-5.-** Plan de Formación Docente, Investigadora y de Gestión consensuado con las Facultades y Escuelas y aprobado por Consejo de Gobierno. **IC-OE6-6.-** Incremento en el porcentaje de profesores que han superado cursos pertenecientes al Plan de Formación Docente, Investigador y de Gestión. **IC-OE6-7.-** Incremento en el número de personas contratadas en la universidad al amparo de programas tipo FPI, Juan de la Cierva, Ramón y Cajal, Marie Curie, Severo Ochoa, María de Maeztu, etc. **IC-OE6-8.-** Plan de Ordenación de Recursos Humanos para el PAS aprobado. **IC-OE6-9.** Acreditados de manera progresiva los sistemas de gestión de los servicios a través de la ISO9001 o equivalente. **IC-OE6-10.-** Los servicios tienen publicadas sus cartas de servicio y los correspondientes manuales de procedimiento. **IC-OE6-11.-** Redactado y aprobado un modelo de carrera profesional para el PAS de la URJC. **IC-OE6-12.-** Incremento progresivo del porcentaje de PAS de categorías superiores sobre las de menor nivel. **IC-OE6-13.-** Reducción del porcentaje de PAS interino sobre el total. ↓ ↓ ↓
		A 6.1.2.- Tender progresivamente hacia la recuperación de las figuras docentes especialmente diseñadas para facilitar la formación y progresión de nuestros profesores jóvenes, disminuyendo gradualmente las plazas de visitante e incrementando las de ayudantes doctores.	
		A 6.1.3.- Crear un Plan de Formación Docente, Investigador y de Gestión que permita el correcto desempeño de las diferentes funciones de nuestro PDI, facilite la carrera profesional de nuestros profesores y permita la obtención de méritos para las acreditaciones a las diferentes figuras de profesorado de todo nuestro personal docente e investigador, incluyendo los vinculados a proyectos de investigación.	
		A 6.1.4.- Crear nuevas figuras de contratación temporal conforme a la LOU que permitan la retención y la captación de talento en nuestra la universidad.	
		A 6.1.5.- Diseñar un plan de captación de jóvenes investigadores al amparo de programas del tipo FPI, Juan de la Cierva, Ramón y Cajal, Marie Curie, Severo Ochoa, María de Maeztu y otros, así como aprobar un reglamento que permita equiparar las condiciones laborales y beneficios sociales de este colectivo con el resto de trabajadores de la Universidad, buscando además facilitar su estabilización como personal docente e investigador en la URJC.	
		A 6.1.6.- Diseñar un plan de recuperación progresiva de las ayudas sociales para el personal docente e investigador, que existían en la URJC antes del inicio de la crisis.	
	RE 6.2.- En marcha un plan consensuado de ordenación de los recursos humanos del PAS, que favorezca su carrera profesional y la mejora continua de los servicios de la URJC, de manera que nuestra relación estudiantes/PAS tienda progresivamente hacia la convergencia con el resto de universidades públicas madrileñas.	**A 6.2.1.-** Diseñar un Plan de Ordenación de Recursos Humanos que estudie necesidades actuales y futuras de la institución, verificando las cargas de trabajo de nuestra actual plantilla, de manera que permita planificar el crecimiento del PAS.	
		A 6.2.2.- Definir las cartas de servicio, manuales de procedimiento y manuales de función en todos los servicios, separando claramente las responsabilidades del PAS funcionario y las del PAS laboral.	
		A 6.2.3.- Impulsar el desarrollo de un modelo de carrera profesional para el PAS, que facilite tanto la promoción horizontal (jefaturas de negociado, secciones, servicios), como la vertical (escalas y grupos) y la cruzada (para equilibrar áreas excedentarias y deficitarias de personal), siempre teniendo en cuenta criterios de transparencia, igualdad, mérito y capacidad.	

32 Siempre que la tasa de reposición así lo permita.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS ESPERADOS	ACTIVIDADES	INDICADORES DE CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS
OE 6.- Avanzar en la estabilización y organización de la actual plantilla, haciendo también una apuesta clara por la captación y retención de talento, tanto de nuevos estudiantes como de profesores, investigadores y personal de administración y servicios.	**RE 6.2.-** En marcha un plan consensuado de ordenación de los recursos humanos del PAS, que favorezca su carrera profesional y la mejora continua de los servicios de la URJC, de manera que nuestra relación estudiantes/PAS tienda progresivamente hacia la convergencia con el resto de universidades públicas madrileñas.	**A 6.2.4.-** Poner en marcha un Plan de Formación para el PAS, asentado tanto en las necesidades institucionales como en las individuales, con itinerarios formativos que favorezcan el ejercicio de la carrera profesional.	**IC-OE6-14.-** Reducción del porcentaje de PAS temporal sobre el PAS con contrato indefinido. **IC-OE6-15.-** Plan de Formación del PAS aprobado anualmente. **IC-OE6-16.-** Incremento en la satisfacción de alumnos y PDI con los servicios ofrecidos por el PAS de la URJC. **IC-OE6-17.-** Instaurados los premios anuales de reconocimiento del PAS. **IC-OE6.18.-** Incremento en el porcentaje del PAS que ha realizado intercambios o estancias en otras universidades. **IC-OE6-19.-** Introducción progresiva de ayudas sociales para nuestro personal de administración y servicios y para el personal docente e investigador. **IC-OE6-20.-** Incremento en el porcentaje de alumnos con más de 12 de nota de entrada. **IC-OE6-21.-** Residencia universitaria inaugurada. **IC-OE6-22.-** Creación de más asociaciones de estudiantes. **IC-OE6-23.-** Se incrementa el número de comisiones oficiales de la universidad participadas por estudiantes. **IC-OE6-24.-** En el presupuesto de la URJC se incorpora una partida decidida directamente por los estudiantes (presupuesto participativo).
		A 6.2.5.- Poner en marcha un sistema de reconocimiento que permita distinguir y reconocer (premios o incentivos) anualmente a aquellos compañeros (o a aquellos grupos de compañeros) que hayan aportado significativamente para lograr una mejora importante de un determinado servicio.	
		A 6.2.6.- Impulsar un sistema de intercambio o de estancias cortas entre PAS de la URJC y PAS de otras universidades españolas o extranjeras.	
		A 6.2.7.- Diseñar un plan de recuperación progresiva de las ayudas sociales para el personal de administración y servicios, que existían en la URJC antes del inicio de la crisis.	
	RE 6.3.- Incorporado más talento y proactividad en el conjunto de estudiantes y ex-alumnos de la Universidad Rey Juan Carlos.	**A 6.3.1.-** Poner en marcha medidas específicas[33] de captación de los mejores expedientes de estudiantes de secundaria.	
		A 6.3.2.- Poner en marcha un sistema de formación extracurricular desde el Centro de Formación Permanente que permita satisfacer la demanda de nuestros estudiantes a este respecto.	
		A 6.3.3.- Gestionar la concesión de dos residencias universitarias y dos pabellones polideportivos en los campus de Móstoles y Fuenlabrada y explorar vías de solución residencial en otros campus.	
		A 6.3.4.- Implantar un sistema que permita aumentar el interés de los estudiantes en participar en los órganos de coordinación (delegados de grupo, titulación, etc.) y representación (claustro, consejo de gobierno, etc.), encontrando un tipo de reconocimiento institucional que satisfaga a los mismos.	
		A 6.3.5.- Impulsar la participación activa de los estudiantes y de los ex-alumnos en los procesos de mejora continua de la Universidad.	

33 A través de un sistema de becas propio, incentivando la participación en actividades de investigación, identificando y colaborando con nichos de captación, etc.

8.5. Objetivo estratégico 7. Optimización de infraestructuras

El tercero de los objetivos del eje de las personas y los recursos pretende optimizar el uso eficiente y sostenible de nuestras infraestructuras para docencia, investigación y gestión, planificando el crecimiento en cada uno de los Campus de la URJC.

Este objetivo presenta cinco grandes resultados esperados, el primero pretende dejar implantado un sistema que permita conocer en tiempo real el grado de ocupación y que garantice el uso eficiente de nuestras infraestructuras; en el segundo se actualizará el modelo multidisciplinar de campus de la URJC; el tercero, pretende reducir la huella de carbono de la URJC, impulsando el concepto de Smart Campus, reduciendo consumos energéticos y apostando por la autogeneración; el cuarto pondrá en marcha un plan de infraestructuras que permita el desarrollo eficiente del modelo multidisciplinar de campus y; por último, un quinto que busca rentabilizar institucionalmente el uso polivalente de los edificios singulares de la URJC.

Para conseguir este objetivo se han definido quince actividades específicas, que posteriormente habrán de ser desglosadas en tareas concretas. A su vez, para llevar a cabo un buen seguimiento y control de la consecución de este objetivo se han construido catorce indicadores. Todos los detalles de actividades e indicadores se han sintetizado más adelante en la llamada matriz del objetivo estratégico 7 de optimización de infraestructuras.

8.6. Matriz de planificación del objetivo estratégico de optimización de infraestructuras

Tabla 42
Matriz del Objetivo Estratégico 7 de Optimización de Infraestructuras.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS ESPERADOS	ACTIVIDADES	INDICADORES DE CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS
OE 7.- Optimizar el uso eficiente y sostenible de nuestras infraestructuras para docencia, investigación y gestión, planificando el crecimiento en cada uno de los Campus de la URJC.	**RE 7.1.-** Desarrollado un sistema que permita conocer en tiempo real el grado de ocupación y que garantice el uso eficiente de nuestras infraestructuras.	**A 7.1.1.-** Actualización de la base de datos que contiene el inventario de espacios (y sus características) y la explotación actual de los mismos.	**IC-OE7-1.-** Creada una base de datos uniformizada, centralizada e integrada, que permite la reserva automática de espacios. **IC-OE7-2.-** Desplegados los mecanismos que permitan conocer en tiempo real el grado de ocupación de los espacios. **IC-OE7-3.-** Desplegado un sistema de control de acceso (por tarjetas RFID, métodos biométricos o cualquier otra tecnología disponible) en el 100% de las aulas. **IC-OE7-4. –** Reducción en el número de reservas rechazadas por falta de espacios. **IC-OE7-5.-** Finalizada la reforma del Hospital San Carlos (2021) y de los edificios de Velázquez (2024) y Buen Suceso (2023), que estarán totalmente equipados y listos para su uso. **IC-OE7-6.-** A finales de 2021 estará finalizado y equipado el aulario V de Fuenlabrada y en 2022 lo estará el de Alcorcón. **IC-OE7-7.-** A mediados de 2023 estarán finalizados y equipados los edificios polivalentes (aulario / departamental) de Vicálvaro, Móstoles y Fuenlabrada. **IC-OE7-8.-** A finales de 2022 estará finalizado y equipado el laboratorio de investigación (Instituto de Química Médica) de Alcorcón y en 2023 lo estará el de Móstoles. ↓ ↓ ↓
		A 7.1.2.- Desarrollo de mecanismos automatizados para la reserva, control de acceso y uso de los espacios.	
		A 7.1.3.- Despliegue de los mecanismos que permitan medir la ocupación de los espacios y el consumo energético de los edificios persiguiendo el concepto de "Smart Campus".	
	RE 7.2.- Puesto en marcha el Plan de Infraestructuras aprobado en Consejo de Gobierno en junio de 2019.	**A 7.2.1.-** Rehabilitar el edificio del Hospital San Carlos en Aranjuez y los de Buen Suceso y Velázquez en Madrid.	
		A 7.2.2.- Construir nuevos aularios en Fuenlabrada y Alcorcón, así como edificios de uso polivalente (aulario/departamental) en Vicálvaro, Móstoles y Fuenlabrada y laboratorios de investigación en Alcorcón y Móstoles, todos bajo parámetros de eficiencia y sostenibilidad.	
		A 7.2.3.- Equipar los nuevos edificios y mejorar la dotación de los actuales, poniendo especial atención a la incorporación de diseños y mobiliario flexibles que posibiliten espacios de enseñanza activos[34], a la mejora de las grandes infraestructuras TIC y al equipamiento común de investigación.	
		A 7.2.4.- Gestionar la concesión de dos residencias universitarias y dos pabellones polideportivos en los campus de Móstoles y Fuenlabrada y explorar vías de solución residencial en otros campus.	
	RE 7.3.- Reducida la huella de carbono de la URJC, impulsando el concepto de Smart Campus, reduciendo consumos energéticos y apostando por la autogeneración.	**A 7.3.1.-** Puesta en marcha de un plan de eficiencia energética basado en la reducción de la demanda (con un mayor control de la climatización, con la apuesta por el alumbrado LED) y la apuesta por el autoconsumo (utilizando fuentes renovables como la energía fotovoltaica o la geotérmica), certificando dichas medidas a través de la norma ISO 50001 de Gestión de la Energía.	
		A 7.3.2.- Realizar una gestión y un mantenimiento eficiente tanto de infraestructuras como de equipamiento, orientados siempre a optimizar su uso y el ahorro energético.	

34 Un espacio de enseñanza activo es aquél que fomenta el trabajo colaborativo entre estudiantes y que favorece la aparición de comunidades que generan creación e innovación.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS ESPERADOS	ACTIVIDADES	INDICADORES DE CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS
OE 7.- Optimizar el uso eficiente y sostenible de nuestras infraestructuras para docencia, investigación y gestión, planificando el crecimiento en cada uno de los Campus de la URJC.	**RE 7.4.-** Consensuada una actualización del modelo multidisciplinar de campus de la URJC.	**A 7.4.1.-** Crear una comisión que estudie el actual modelo de campus aprobado en Consejo de Gobierno, verifique su cumplimiento y estudie la idoneidad o no de su modificación, que en todo caso ha de ser aprobada en Consejo de Gobierno.	**IC-OE7-9.-** A finales de 2022 estarán en funcionamiento tanto las residencias universitarias de Móstoles y Fuenlabrada como los polideportivos. **IC-OE7-10.-** Reducción del consumo energético de cada uno de nuestros edificios. **IC-OE7-11.-** Refrendado el actual o aprobado el nuevo modelo de campus de la URJC. **IC-OE7-12.-** Organizadas más actividades culturales o de difusión científica y más congresos internacionales anuales en los edificios de la URJC. **IC-OE7-13.-** Se incrementa anualmente el porcentaje del presupuesto de la URJC conseguido por alquiler de espacios. **IC-OE7-14.-** Rehabilitadas y en uso todas las instalaciones deportivas de la universidad.
		A 7.4.2.- Diseñar y ejecutar las modificaciones que el posible nuevo modelo de campus definido en la actividad anterior puede imponer al Plan de Infraestructuras aprobado en Consejo de Gobierno de junio de 2019.	
		A 7.4.3. Aprobar un Reglamento de asignación de espacios en la URJC.	
	RE 7.5.- Rentabilizado institucionalmente el uso polivalente de los edificios de la URJC.	**A 7.5.1.-** Llevar a cabo un plan de actividades culturales y de difusión científica, en todos los Campus y Sedes, que consiga promocionar la imagen de la universidad.	
		A 7.5.2.- Poner en marcha un sistema de alquiler de espacios para eventos de terceros (sin interferir en el normal funcionamiento de la universidad) que permita rentabilizar los recursos y promocionar también la imagen de la URJC.	
		A 7.5.3.- Desarrollar un programa de rehabilitación de nuestras instalaciones deportivas, en colaboración con los ayuntamientos de los municipios en los que están cada uno de nuestros campus, que permita explotar conjuntamente las mismas.	

9

Eje estratégico de desarrollo institucional, gestión y buen gobierno

El buen trabajo, el trabajo bien hecho, sin duda rendirá sus frutos. Sin embargo, en un mundo interconectado como el nuestro, donde la velocidad de los cambios y la voracidad a la que se consume información es de tal magnitud, lo que no es comunicado no existe, incluso un buen trabajo. Es primordial transmitir a todos, de manera rápida y veraz, los logros alcanzados y cómo hemos llegado a ellos, porque la Universidad Rey Juan Carlos no es nueva, pero si es nuevo el camino que propone. El orgullo de pertenencia será nuestro salvoconducto y nuestros estudiantes y egresados, nuestros mejores embajadores.

No existe la felicidad sin virtud, pensaba Sócrates. La relevancia de la universidad como institución exige de ella una mayor ejemplaridad. Nuestras actuaciones no deben limitarse al cumplimiento de las leyes sino enarbolar la bandera de la ética, en la más amplia de sus concepciones. Es la ética un garante de la legalidad, la responsabilidad y el sentido de pertenencia, el único camino hacia la confianza y certidumbre institucional.

Una persona feliz vive bien y obra bien, decía Sócrates, una universidad bien gobernada inducirá la felicidad de todos. Una toma de decisiones estructurada, una gestión trasparente, que tienda además a la simplificación de los procesos sin perder eficacia es también un fin compartido y perseguido. Es por todos conocida la frustración que en ocasiones esconde la burocracia. Facilitemos los procedimientos impulsando la digitalización y la eficiencia.

Queremos una universidad accesible para todos, crítica y plural, que apueste por la igualdad de género, saludable y respetuosa con el medio ambiente, siempre comprometida con el desarrollo y la transformación social.

9.1. Objetivo estratégico 8. Mejora de la comunicación y del orgullo de pertenencia

El primero de los objetivos del eje de desarrollo institucional, gestión y buen gobierno pretende mejorar los procesos de comunicación institucional, para lograr transmitir a los agentes externos las fortalezas de la URJC, para incrementar internamente la colaboración y el reconocimiento interdisciplinar y para mejorar el orgullo de pertenencia a la institución.

Este objetivo presenta tres grandes resultados esperados, el primero pretende poner en marcha un plan de comunicación externa que facilite una relación fluida con los medios de comunicación y que ayude a transmitir a la sociedad la visión, los valores y las fortalezas de la URJC; en el segundo se dejarán implantados los procedimientos internos que promuevan la comunicación y el reconocimiento mutuo entre las Facultades, las Escuelas, los Departamentos y el Rectorado, fomentando así la colaboración interorganizativa y; por último, un tercero que busca reforzar los vínculos entre estudiantes, ex-alumnos, profesores, investigadores y personal de administración y servicios, impulsando valores que permitan reforzar el conocimiento entre las personas, la solidaridad y el orgullo de pertenencia.

Para conseguir este objetivo se han definido trece actividades específicas, que posteriormente habrán de ser desglosadas en tareas concretas. A su vez, para llevar a cabo un buen seguimiento y control de la consecución de este objetivo se han construido también catorce indicadores. Todos los detalles de actividades e indicadores se han sintetizado más adelante en la llamada matriz del objetivo estratégico 8 de mejora de la comunicación y del orgullo de pertenencia.

9.2. Matriz de planificación del objetivo estratégico de mejora de la comunicación y del orgullo de pertenencia

Tabla 43

Matriz del Objetivo Estratégico 8 de mejora de la comunicación y del orgullo de pertenencia.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS ESPERADOS	ACTIVIDADES	INDICADORES DE CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS
OE 8.- Mejorar los procesos de comunicación institucional, para lograr transmitir a los agentes externos las fortalezas de la URJC, para incrementar internamente la colaboración y el reconocimiento interdisciplinar y para mejorar el orgullo de pertenencia a la institución.	**RE 8.1.-** Puesto en marcha un Plan de Comunicación Externa que facilite una relación fluida con los medios de comunicación tanto en situaciones de normalidad como en aquellas otras más extraordinarias y que ayude a transmitir a la sociedad la visión, los valores y las fortalezas de la URJC.	**A 8.1.1.-** Intensificar la relación con los medios de comunicación para transmitir a la sociedad una imagen renovada de la URJC, centrada en la generación y transmisión de conocimiento, sin orientación política alguna y comprometida con la transparencia, la meritocracia, la gestión eficiente y el buen gobierno.	**IC-OE8-1.-** Mejora progresivamente la reputación on-line de nuestra institución. **IC-OE8-2.-** Incremento de los seguidores en redes sociales (de manera independiente en Instagram, Facebook, Youtube y Twitter). **IC-OE8-3.-** Aprobado el Plan de Comunicación Externa de la URJC. **IC-OE8-4.-** Incremento del número de actividades del programa de orientación preuniversitaria de la URJC. **IC-OE8-5.-** Incremento del número de actividades de difusión tanto en centros escolares de bachillerato y formación profesional como en ferias nacionales e internacionales de promoción universitaria. **IC-OE8-6.-** El Rectorado, todos los Departamentos, Decanatos y Direcciones de Escuela han definido y tienen operativos, planes de comunicación interna. **IC-OE8-7.-** El Consejo de cada Departamento recibe anualmente la visita de al menos dos Vicerrectores, para explicar y hacer partícipe a este colectivo del día a día de la gestión general de la universidad. **IC-OE8-8.-** Se incrementan las reuniones de carácter científico y de coordinación académica entre diferentes departamentos de la Universidad, así como entre Facultades y Departamentos. **IC-OE8-9.-** Incremento en la satisfacción de profesores, investigadores y estudiantes en relación con los Servicios de la Universidad. **IC-OE8-10.-** Estudiantes de un Campus determinado organizan un evento sociocultural en el que consiguen atraer más alumnos de otros campus, que del suyo propio.
		A 8.1.2.- Diseñar y activar un Plan de Comunicación Externa para la URJC que permita establecer vínculos y canales confiables con la sociedad en general y, particularmente, con nuestros futuros estudiantes y sus familias y con las empresas y administraciones públicas vinculadas a nuestra universidad, mediante campañas específicas en medios de comunicación y redes sociales.	
		A 8.1.3.- Organizar actividades de promoción y divulgación, especialmente orientadas a Centros Escolares de Bachillerato y Formación Profesional, que ayuden a estos estudiantes a elegirnos como su Centro de Educación Superior y que les facilite la elección de titulación.	
	RE 8.2.- Implantados los procedimientos internos que promuevan la comunicación y el reconocimiento mutuo entre las Facultades, las Escuelas, los Departamentos y el Rectorado, fomentando así la colaboración inter-organizativa.	**A 8.2.1.-** Diseñar y activar un Plan de Comunicación interna que identifique y satisfaga las necesidades de información y comunicación de los diferentes colectivos de la comunidad universitaria, dé apertura a los canales y los procedimientos de difusión y delimite adecuadamente el público objetivo.	
		A 8.2.2.- Designar la tarea de comunicación dentro de cada Departamento y de cada Equipo Decanal o Dirección de Escuela, fomentando el desarrollo de herramientas y procedimientos de comunicación interna, dentro de cada una de estas unidades organizativas.	
		A 8.2.3.- Crear una comisión inter-organizativa que semestralmente planifique y lleve a cabo actividades formales e informales de comunicación y reconocimiento entre Departamentos, Escuelas y Facultades y Rectorado, con el objetivo de generar sinergias, integrar y desarrollar la misión, visión y valores institucionales.	
		A 8.2.4.- Difundir el manual de organización y funciones de la URJC, donde se describan y establezcan las funciones específicas y los procedimientos de cada uno de los servicios, sus relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, de manera que tanto profesores, investigadores como estudiantes conozcan y reconozcan a sus compañeros de administración y servicios.	
		A 8.2.5.- Crear herramientas de comunicación interna que faciliten la relación y el conocimiento entre estudiantes de diferentes titulaciones, facilitando a estos la organización de eventos intercampus.	

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS ESPERADOS	ACTIVIDADES	INDICADORES DE CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS
OE 8.- Mejorar los procesos de comunicación institucional, para lograr transmitir a los agentes externos las fortalezas de la URJC, para incrementar internamente la colaboración y el reconocimiento interdisciplinar y para mejorar el orgullo de pertenencia a la institución.	**RE 8.3.-** Reforzados los vínculos entre estudiantes, egresados, profesores, investigadores y personal de administración y servicios, impulsando valores que permitan reforzar el conocimiento entre las personas, la solidaridad y el orgullo de pertenencia.	**A 8.3.1.-** Transmitir una cultura institucional fuerte y una identidad sólida, que valore tanto la dimensión individual como la colectiva, estableciendo una imagen unificada y atractiva de la URJC tanto interna como externamente. **A 8.3.2.-** Fomentar el sentimiento positivo de pertenencia a la URJC entre las personas que la componen, que trabajan, estudiaron o estudian en ella. **A 8.3.3.-** Crear objetos y códigos colectivos que potencien la "Marca corporativa URJC". **A 8.3.4.-** Diseñar y poner en marcha actividades por centro que promuevan el desarrollo de colectivos específicos (asociaciones de estudiantes, grupos de *alumni*, clubes deportivos, etc.). **A 8.3.5.-** Desarrollar actividades basadas en el paradigma del "aprendizaje servicio" para que tanto nuestros estudiantes, como todo nuestro personal, puedan desarrollar su potencial al servicio de las personas que más lo necesitan, dando especial relevancia al papel de las clínicas sociales universitarias (clínica jurídica, clínica psicológica, etc.)	**IC-OE8-11.-** Puesta en marcha una tienda on-line de productos URJC e incremento en los ingresos por *merchandising* de productos con la "marca corporativa URJC". **IC-OE8-12.-** Incremento del nº de asociaciones de estudiantes reconocidas en la URJC. **IC-OE8-13.-** Incremento en el número de actividades reconocidas oficialmente como de "aprendizaje servicio". **IC-OE8-14.-** Incremento en el número de personas beneficiadas por las actividades reconocidas oficialmente como de "aprendizaje servicio".

9.3. Objetivo estratégico 9. Descentralización, transparencia e impulso a la digitalización

El segundo de los objetivos del eje de desarrollo institucional, gestión y buen gobierno busca lograr una gestión más estructurada y transparente, simplificando al máximo los procesos a través del impulso de la digitalización.

Este objetivo presenta tres grandes resultados esperados, el primero pretende poner en marcha un sistema de gestión más descentralizado, democrático, cercano y transparente; en el segundo se simplificarán y digitalizarán al máximo los procesos administrativos y; por último, un tercero que buscará impulsar el reparto de responsabilidad y la toma de decisiones con criterios técnicos, implicando cada vez más al PAS en la gestión y el gobierno institucional.

Para conseguir este objetivo se han definido diecisiete actividades específicas que, posteriormente, habrán de ser desglosadas en tareas concretas. A su vez, para llevar a cabo un buen seguimiento y control de la consecución de este objetivo se han construido dieciséis indicadores. Todos los detalles de actividades e indicadores se han sintetizado más adelante en la llamada matriz del objetivo estratégico 9 de descentralización, transparencia e impulso a la digitalización.

9.4. Matriz de planificación del objetivo estratégico de descentralización, transparencia e impulso a la digitalización

Tabla 44

Matriz del Objetivo Estratégico 9 de Descentralización, Transparencia e Impulso a la Digitalización.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS ESPERADOS	ACTIVIDADES	INDICADORES DE CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS
OE 9.- Lograr una gestión más estructurada y transparente, simplificando al máximo los procesos a través del impulso de la digitalización.	**RE 9.1.-** Puesto en marcha un sistema de gestión más descentralizado, democrático, cercano y transparente.	**A 9.1.1.-** Garantizar los principios de autonomía y co-responsabilidad de los Departamentos, Facultades y Escuelas y Servicios de la URJC, impulsando un control mutuo más estrecho entre los mismos y entre ellos y el propio Rectorado.	**IC-OE9-1.-** Los Departamentos, las Facultades y las Escuelas incrementan su presupuesto, decidiendo con libertad e independencia la asignación a las diferentes partidas presupuestarias. **IC-OE9-2.** Los responsables académicos y administrativos de los Departamentos, las Facultades y Centros cuentan con paneles informativos que recogen los principales datos relacionados con sus competencias para facilitar la toma de decisiones. **IC-OE9-3.-** Se incrementan los temas discutidos en cada uno de los Consejos de Departamento, Juntas de Facultad y Escuelas y Consejo de Gobierno de la Universidad por iniciativa comunitaria. **IC-OE9-4.-** Se producen más reuniones entre el Consejo de Dirección y los Decanos y Directores de Escuela y entre el Consejo de Dirección y todos los Directores de Departamento. **IC-OE9-5.-** Se incrementan las partidas presupuestarias definidas de manera participativa. **IC-OE9-6.-** Se diseñan indicadores que midan la confianza en los órganos de gobierno de la Universidad y la valoración del Portal de Transparencia, asumiendo un incremento anual de los mismos. **IC-OE9-7.-** Se cuenta con un calendario de procesos priorizados para su digitalización. **IC-OE9-8.-** Se tiene reconocida firma electrónica de un alto porcentaje de nuestros empleados. **IC-OE9-9.-** Se firman electrónicamente todas las actas de calificaciones relacionadas con los másteres y los grados.
		A 9.1.2.- Reglamentar las funciones y el reconocimiento de la figura de "coordinador de área" dentro de los departamentos.	
		A 9.1.3.- Impulsar un modelo de inteligencia institucional que ofrezca a los responsables académicos y administrativos información adecuada para el ejercicio de sus competencias y permita el desarrollo estratégico, táctico y operativo de la universidad	
		A 9.1.4.- Introducir nuevos canales de participación para el PAS, el personal docente e investigador y los estudiantes que permitan incorporar temas específicos en Consejos de Departamento, Juntas de Facultad y Escuelas y Consejo de Gobierno de la Universidad, estableciendo los procedimientos para ello, atendiendo a la normativa vigente.	
		A 9.1.5.- Establecer reuniones periódicas del Consejo de Dirección con los Decanos y Directores de Escuela (mensuales) y con los Directores de Departamento (cuatrimestrales). Así mismo, entre los Decanos (o Directores de Escuela) y los Directores de los Departamentos inscritos en dichos Centros.	
		A 9.1.6.- Establecer partidas presupuestarias que puedan ser definidas de forma participativa y definir el proceso de participación.	
		A 9.1.7.- Fortalecer el portal de transparencia, incorporando la disponibilidad de datos abiertos en formatos reutilizables, con la intención de favorecer los procesos de inteligencia institucional y el procesado de información a terceros sobre productividad académica, científica y administrativa de la universidad.	
	RE 9.2.- Simplificar al máximo los procesos administrativos, aprovechando el impulso del proceso de digitalización.	**A 9.2.1.-** Estudiar y priorizar los procesos académicos, administrativos y de investigación a los que la digitalización les aporte mayor valor añadido.	
		A 9.2.2.- Implantar a corto plazo un procedimiento seguro de firma electrónica para nuestros empleados, que permita agilizar tanto los procesos académicos como los administrativos, asegurando la identidad, la integridad y el no repudio y, facilitando la trazabilidad y el registro de los documentos firmados.	
		A 9.2.3.- Diseñar y poner en marcha un Plan de Digitalización de Procesos, aprovechando el mismo para redefinir o repensar los flujos de cada proceso y de cada procedimiento, identificar los responsables de cada tarea e implantar indicadores que verifiquen y controlen la duración de estos.	

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS ESPERADOS	ACTIVIDADES	INDICADORES DE CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS
OE 9.- Lograr una gestión más estructurada y transparente, simplificando al máximo los procesos a través del impulso de la digitalización.	**RE 9.2.-** Simplificar al máximo los procesos administrativos, aprovechando el impulso del proceso de digitalización.	**A 9.2.4.-** Implantar un Plan Cuatrienal de Renovación del Equipamiento Informático del personal a tiempo completo de la URJC, sustituyendo los ordenadores de sobremesa por portátiles con "*docking station*", aunando ergonomía, eficiencia energética y respeto al medio ambiente.	**IC-OE9-10.-** Se diseña y publicita el Plan Anual de Digitalización de Procesos. **IC-OE9-11.-** Se habrán sustituido todos los ordenadores de sobremesa de la URJC. **IC-OE9-12.-** Se diseñan indicadores que midan el cumplimiento de los objetivos marcados en el nuevo plan de dirección, tanto a nivel individual como de servicios. **IC-OE9-13.-** Un alto porcentaje del PAS cumple dichos objetivos. **IC-OE9-14.-** Aprobados tanto el Código Ético y de Buenas Prácticas como el nuevo Reglamento de Inspección de Servicios de la Universidad Rey Juan Carlos. **IC-OE9-15.-** Se reducen anualmente las incidencias en los procesos de tramitación de ingresos y gastos. **IC-OE9-16.-** Anualmente se logra reducir la siniestralidad y la incidencia de enfermedades profesionales de nuestra plantilla.
		A 9.2.5.- Gestionar de manera eficiente los recursos y capacidades TIC, mejorando la infraestructura de red (equipamiento y ancho de banda) y explotando al máximo los sistemas de información institucionales (paneles de control por servicios y tipos de usuarios).	
	RE 9.3.- Impulsar el reparto de responsabilidad y la toma de decisiones con criterios técnicos, implicando cada vez más al PAS en la gestión y el gobierno institucional.	**A 9.3.1.-** Implantar un modelo de Dirección por Objetivos que implique desde la Gerencia General y las Vicegerencias, hasta todos los Servicios de la Universidad	
		A 9.3.2.- Redactar, aprobar y desarrollar el Código Ético y de Buenas Prácticas de la URJC, como parte de un marco más amplio de integridad institucional que incluya el desarrollo e impulso de una cultura ética, la definición de una política de lucha contra el fraude científico e intelectual y el compromiso con la transparencia y la rendición de cuentas.	
		A 9.3.3.- Redactar y aprobar un nuevo reglamento de inspección de servicios que nos permita dotar a esta oficina de los medios humanos y materiales necesarios para analizar los riesgos institucionales a los que estamos sometidos y pueda realizar su trabajo con la necesaria independencia y celeridad que la sociedad nos demanda.	
		A 9.3.4.- Implantar un nuevo modelo de control interno de gestión, basado en los principios de total independencia, eficacia, corresponsabilidad de los actores y agilidad en la tramitación del ingreso y del gasto. Se combinarán adecuadamente las técnicas de fiscalización previa y control permanente posterior en función del riesgo de incumplimiento y el impacto de este.	
		A 9.3.5.- Puesta en marcha y seguimiento de un Plan de Prevención de Riesgos Laborales que asegure el desempeño eficaz de todas las actividades académicas, administrativas y de investigación de nuestra organización, proporcionando condiciones de trabajo seguras y saludables a todos los miembros de la comunidad universitaria.	

9.5. Objetivo estratégico 10. Una universidad para todos

El tercero de los objetivos del eje de desarrollo institucional, gestión y buen gobierno apuesta por lograr una universidad accesible para todos, crítica y plural, que apueste por la igualdad de género, saludable y respetuosa con el medio ambiente, siempre comprometida con el desarrollo y la transformación social.

Este objetivo presenta tres grandes resultados esperados, el primero que pretende afianzar a la Universidad Rey Juan Carlos en la persecución de la igualdad de género y apoyo a los colectivos vulnerables, siempre a la vanguardia de la defensa de los derechos fundamentales; en el segundo se apuesta por una universidad más activa en términos culturales y deportivos, que contribuya de manera notable a la promoción de la salud y al bienestar de la comunidad universitaria, impulsando el pleno desarrollo de las personas y el respeto al medio ambiente, y; por último, un tercero que pretende conseguir una universidad comprometida con la consecución de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Para conseguir este objetivo se han definido dieciséis actividades específicas, que posteriormente habrán de ser desglosadas en tareas concretas. A su vez, para llevar a cabo un buen seguimiento y control de la consecución de este objetivo se han construido veinte indicadores. Todos los detalles de actividades e indicadores se han sintetizado más adelante en la llamada matriz del objetivo estratégico 10 de universidad para todos.

9.6. Matriz de planificación del objetivo estratégico de una universidad para todos

Tabla 45

Matriz del Objetivo Estratégico 10 de una universidad para todos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS ESPERADOS	ACTIVIDADES	INDICADORES DE CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS
OE 10.- Lograr una universidad accesible para todos, crítica y plural, que apueste por la igualdad de género, saludable y respetuosa con el medio ambiente, siempre comprometida con el desarrollo y la transformación social.	**RE 10.1.-** Universidad Rey Juan Carlos afianzada en la persecución de la igualdad de género y apoyo a los colectivos vulnerables, siempre a la vanguardia de la defensa de los derechos fundamentales.	**A 10.1.1.-** Generar una cultura de igualdad en nuestra comunidad universitaria, analizando de manera conjunta la situación actual, sensibilizando y formando a los diferentes colectivos y consensuando el nuevo Plan de Igualdad de la URJC.	**IC-OE10-1.-** Todos los informes del Portal de Transparencia contienen desagregación por género. **IC-OE10-2**.- Incremento en el número de proyectos del Plan Nacional y europeos liderados por profesoras de la URJC. **IC-OE10-3.-** Se realizan las actividades y se alcanzan los objetivos del nuevo Plan de Igualdad de la URJC. **IC-OE10-4**.- Se cumple que en los Órganos de Gobierno, Comisiones y Tribunales hay representatividad por género. **IC-OE10-5.-** Incremento en el porcentaje de mujeres en cada una de las categorías profesionales en las que actualmente existe desequilibrio. **IC-OE10-6.-** Incremento del presupuesto dedicado a becas en la URJC. **IC-OE10-7.-** Incremento en el porcentaje de alumnas en titulaciones STEM[35]. **IC-OE10-8.-** Reducción gradual de la tasa de abandono e incremento anual de la tasa de inserción laboral de nuestros estudiantes con cualquier tipo de diversidad funcional o necesidad educativa especial. **IC-OE10-9.-** Incremento en el número de personas que asisten a actividades culturales organizadas por o en la URJC. **IC-OE10-10.-** Rehabilitar las instalaciones deportivas de los campus, completando su equipamiento y dotándolo de un plan interno y externo de explotación. **IC-OE10-11.-** Incremento en el número de personas que utilizan nuestras instalaciones deportivas. **IC-OE10-12.-** Cada año aumentan los equipos URJC en ligas oficiales universitarias. **IC-OE10-13.-** Cada año se pone en marcha una nueva línea de actuación del programa de universidad saludable. **IC-OE10-14** Incremento del uso del sistema de car-sharing en nuestra comunidad universitaria, aumento de puntos de recarga para coches eléctricos en todos los campus, creación (en colaboración con los ayuntamientos) de vías verdes o carriles bici intercampus.
		A 10.1.2.- Asegurar la representatividad por género en Órganos de Gobierno, Comisiones y Tribunales y garantizar que las medidas de conciliación de la vida laboral y familiar para hombres y mujeres no impacten negativamente en la carrera profesional de nuestras profesoras, investigadoras, PAS y alumnas.	
		A 10.1.3.- Procurar que la condición socioeconómica no sea un factor limitante para el acceso, la permanencia y graduación de nuestros estudiantes.	
		A 10.1.4.- Fomentar la participación y el liderazgo de mujeres en los grupos y proyectos de investigación, a la par que se realiza una apuesta decidida por aumentar el número de alumnas en titulaciones tradicionalmente cursadas por hombres.	
		A 10.1.5.- Garantizar la atención a estudiantes, profesores, investigadores y personal de administración y servicios que presenten cualquier tipo de diversidad o necesidad educativa especial, para que puedan realizar sus estudios universitarios o desempeñar su trabajo en igualdad de oportunidades.	
		A 10.1.6.- Fomentar activamente el acceso al empleo a nuestros estudiantes con cualquier tipo de diversidad funcional o necesidad educativa especial.	
		A 10.1.7.- Diseñar o actualizar programas de prevención, detección, así como protocolos de actuación en casos de acoso para todos los colectivos de la comunidad universitaria.	
	RE 10.2.- Impulsada una universidad más activa en términos culturales y deportivos, que con-tribuya de manera notable a la promoción de la salud y al bienestar de la comunidad universitaria, impulsando el pleno desarrollo de las personas y el respeto al medio ambiente.	**A 10.2.1.-** Incrementar las actividades culturales (música, teatro, danza, cine, exposiciones, etc.) organizadas por o en la URJC.	
		A 10.2.2.- Fomentar la práctica deportiva, mejorando la calidad de nuestras instalaciones e impulsando la presencia de nuestros equipos en las ligas y competiciones universitarias nacionales e internacionales.	
		A 10.2.3.- Impulsar una universidad más saludable, promoviendo actividades que mejoren la salud y el bienestar de la misma, manteniendo la adhesión y el compromiso con la Red Española de Universidades Saludables.	

35 Science, Technology, Engineering and Mathematics.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS ESPERADOS	ACTIVIDADES	INDICADORES DE CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS
OE 10.- Lograr una universidad accesible para todos, crítica y plural, que apueste por la igualdad de género, saludable y respetuosa con el medio ambiente, siempre comprometida con el desarrollo y la transformación social.	**RE 10.2.-** Impulsada una universidad más activa en términos culturales y deportivos, que con-tribuya de manera notable a la promoción de la salud y al bienestar de la comunidad universitaria, impulsando el pleno desarrollo de las personas y el respeto al medio ambiente.	**A 10.2.4.-.** Promover actividades que impulsen el consumo responsable, la eficiencia energética, la adecuada gestión de residuos, la movilidad sostenible, reduciendo nuestra huella de carbono y fomentando las conductas de respeto al medioambiente.	**IC-OE10-15.-** Reducción progresiva de la huella de carbono de la URJC. **IC-OE10-16.-** Incremento en el número de personas que asisten a debates o tertulias sobre actualidad social y/o universitaria, organizadas por o en la URJC. **IC-OE10-17.-** Incremento del número de plazas de aparcamiento con postes de recarga para coches eléctricos. **IC-OE10-18.-** Incremento en el número de proyectos de cooperación internacional al desarrollo de la URJC en temáticas relacionadas con los ODS. **IC-OE10-19.-** Se organiza en la URJC un Evento Internacional sobre el impacto de las universidades en las Metas y Objetivos de Desarrollo Sostenible. **IC-OE10-20.-** Incremento en el número de artículos científicos publicados por profesores e investigadores de la URJC en temáticas relacionadas con los ODS.
		A 10.2.5.- Incentivar un clima y un entorno más crítico y plural, apostando por el desarrollo de debates y tertulias que permitan construir universidad.	
	RE 10.3.- Universidad comprometida con la consecución de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible definidos en la Agenda 2030 de Naciones Unidas.	**A 10.3.1.-** Sensibilizar y formar a la comunidad universitaria sobre la importancia del cumplimiento de las Metas y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.	
		A 10.3.2.- Potenciar la investigación-acción dentro de la URJC en ámbitos relacionados con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, transfiriendo los resultados de la misma a la Sociedad.	
		A 10.3.3.- Crear un observatorio en la URJC que permita cuantificar el impacto o la aportación de la Universidad, al cumplimiento de Metas y Objetivos de Desarrollo Sostenible.	

10

El proyecto estratégico de la Universidad Rey Juan Carlos: URJC-2030

En septiembre de 2000, los líderes mundiales se reunieron en la sede de Naciones Unidas, en Nueva York, para aprobar la denominada Declaración del Milenio. La consecución de los 8 Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) marcó durante 15 años el trabajo de las principales agencias de desarrollo mundial y de muchos gobiernos e instituciones públicas y privadas. Gracias a la concreción de las metas definidas y a los grandes esfuerzos realizados se han salvado millones de vidas y han mejorado las condiciones del día a día de muchos más millones de personas. Se redujo, entre otros, a más de la mitad el porcentaje de personas que viven en pobreza extrema y el número de niños que mueren antes de alcanzar los 5 años, a casi la mitad el número de madres que mueren en el embarazo o en el parto y el número de niños que no reciben educación primaria y ha aumentado hasta el 91% la población mundial que tiene acceso a agua potable.

Tras la verificación del impacto alcanzado en los ODM, el 25 de septiembre de 2015 tuvo lugar otra reunión en Nueva York en la que se involucró a 193 líderes mundiales para aprobar la denominada Agenda 2030 sobre Desarrollo Sostenible. En este caso se han definido 17 objetivos y 169 metas a cumplir antes del año 2030. Son ahora esos 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) los que marcan la agenda de muchas de las instituciones globales, para lograr acabar con la pobreza y promover la prosperidad económica, la inclusión social, la sostenibilidad medioambiental, la paz y el buen gobierno para todos los pueblos del Mundo.

Figura 43
Los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Las universidades juegan un papel importante para alcanzar los ODS. La educación, la investigación, la innovación y el liderazgo que practican muchas de ellas son esenciales para ayudar a la sociedad a enfrentar estos desafíos.

La Universidad Rey Juan Carlos quiere convertirse en referente internacional como "Universidad 2030", aprovechando este plan estratégico para impulsar y alinear esfuerzos en torno a los 17 ODS. Queremos formar a nuestros estudiantes para comprender y

abordar los retos generados con esta declaración y motivar a nuestros investigadores para plantear soluciones innovadoras contra la pobreza y la desigualdad, desarrollar nuevas tecnologías y métodos para mejorar la salud y el acceso a agua potable, potenciar la calidad educativa, aumentar la eficiencia energética y el cuidado medioambiental y crear una sociedad más justa y pacífica.

Declaramos en este documento la intención de abordar de manera transversal el reto de llevar a cabo el proyecto estratégico “URJC-2030”, intentando alinear los esfuerzos de toda nuestra comunidad universitaria para lograr el mayor impacto posible en los ODS y convertir a nuestra institución en referente mundial a este respecto.

> Ya dijo Marie Curie que la mejor vida, la vida más feliz, no es la vida más larga, sino la vida rica en acciones orientadas al bien común. Es fácil realizar una buena acción, ya lo dijo Aristóteles, lo difícil es adquirir el hábito de hacerlas.

© Copyright by
Universidad Rey Juan Carlos

Servicio de Publicaciones de la URJC
ISBN: 978-84-09-38260-6
Depósito Legal: M-9338-2022

Preimpresión por:
Besing Servicios Gráficos S.L.
e-mail: *besingsg@gmail.com*