

Descripción del proyecto

Denominación: **CEI GRANADA**

Campus de **E**xcelencia **I**nternacional
GRAN Agregación para un **D**esarrollo **A**vanzado y Sostenible.

Dirección web: <http://www.cei-granada.es>

*Yo canto para siempre tu perfil y tu gracia
La madurez insigne de tu conocimiento*

Federico García Lorca

Poeta del Campus granadino,
entre los más excelentes e internacionales

Índice

| | |
|---|----|
| 1. Introducción | 3 |
| 2. Antecedentes: punto de partida | 5 |
| 2.1. Planteamientos previos | 5 |
| 2.2. Áreas estratégicas de conocimiento | 6 |
| 2.3. Territorio del CEI GRANADA | 6 |
| 2.4. Características generales | 7 |
| 3. Visión: punto de llegada | 9 |
| 3.1. Objetivo general | 9 |
| 3.2. Visión: aspiración | 9 |
| 4. Metodología estratégica: un camino flexible y firme | 11 |
| 4.1. Recursos, capacidades y capacidad de organización: las formas | 11 |
| 4.2. Arquitectura estratégica: el edificio | 11 |
| 4.3. El modelo general del CEI GRANADA | 13 |
| 4.4. Plan de comunicación internacional: transparencia y visibilidad | 15 |
| 5. Plan de actuación: andar haciendo camino | 15 |
| 6. Agregación estratégica: la fuerza de la unión | 29 |
| 6.1. Relaciones interorganizacionales | 29 |
| 6.2. Actores de la agregación estratégica | 30 |
| 6.3. El valor añadido de los actores y de su interacción | 32 |
| 6.4. Estructura de coordinación y gestión | 34 |
| 7. Diferenciación y especialización del modelo de Campus, internacionalización y vías para alcanzar la excelencia | 35 |



1. Introducción

Esta descripción del proyecto se elabora a partir de la Propuesta Global presentada en la primera fase. Incorpora, actualiza y resume información para resaltar y dar respuesta a las recomendaciones globales formuladas para la presentación de los proyectos ante la comisión internacional.

Así se ha de destacar lo siguiente:

- Participación decisiva de la **administración local y autonómica**. Ambas tienen una presencia destacada en la agregación estratégica, junto con las instituciones académicas, empresas y demás entidades del sistema productivo y asistencial.
- **Especialización y singularidad: BANG**. Dentro del binomio TIC-BIOSALUD, el proyecto CEI GRANADA basa su singularidad en la orientación a la combinación estratégica Byte, Átomo, Nano, Genoma, esto es, sociedad de la información, ciencia cognitiva, nanotecnología y biotecnología.
- CEI GRANADA constituye una propuesta de **nuevo modelo de desarrollo económico alternativo** para su entorno, en coherencia con los planteamientos de una Economía Sostenible, por sus enfoques y objetivos, y asumiendo los postulados del Fondo de Dinamización Local.
- El objetivo de acabar con la paradoja granadina (desajuste entre potencial científico y desarrollo económico) ha conseguido una **agregación estratégica sin precedentes** en la zona por la importancia y calidad de los actores, por su grado de implicación y compromiso.
- La **presencia de empresas es una fortaleza** del CEI GRANADA, más de treinta siendo alguna de ellas verdaderos motores en su sector y líderes en innovación, además de contar con la práctica totalidad del sistema asistencial y de innovación. Esto pone de relieve la conexión con el sistema productivo.
- El proyecto apuesta por **impulsar la internacionalización** sobre la base de un liderazgo europeo en intercambios ERASMUS, la disposición de centros en dos continentes, unas relaciones privilegiadas con Latino-América y países del Este de Europa. Y ello se extiende a la docencia, la investigación, la transferencia y la cooperación con una perspectiva relacional de largo plazo.
- Tanto en la investigación como en la transferencia se apuesta por la combinación estratégica referida, pero además el **diseño de la formación, de manera muy especial la de másteres y doctorado**, está influido por esa agregación y elección estratégica.
- La transformación que supone el **CEI GRANADA se ha coordinado con los Planes de Inversión Plurianual de las Universidades y de otros ámbitos competenciales** de la administración local y autonómica, como es el caso del desarrollo del Parque Tecnológico de Ciencias de la Salud y del metropolitano, por citar un par de ejemplos.
- La UGR tiene una de las **ofertas más amplias e históricas**, constituyendo un importante patrimonio histórico, **de alojamiento** para estudiantes e investigadores, ahora se refuerza con este proyecto, añadiendo una transformación de las instalaciones deportivas con la organización de la **Universiada 2015**.

La arquitectura estratégica diseñada para este plan se inspira de una manera especial en informes, estudios y teorías innovadoras y punteras sobre el desarrollo territorial y urbano así como sobre las instituciones de enseñanza superior y sobre los modelos de transferencia de conocimiento y el impulso de cluster. Algunas son:

- Las recomendaciones de la Estrategia de Lisboa y las conclusiones y objetivos de la Estrategia Territorial Europea, en particular las desarrolladas por *European Spatial Planning Observatory Network* (ESPON) o las del *Nordic Center for Spatial Development*.
- La teoría de recursos y capacidades, especial referencia a Grant, R.M. (2004), y de cadenas de valor.
- Los estudios comparativos en ámbito europeo sobre ciudades universitarias, cluster del conocimiento, sociedad de la información y desarrollo urbano y los estudios de casos realizados por el *European Institute for Comparative Urban Research* (EURICUR) de la Erasmus University.
- Documentos de la Comisión Europea:
 - COM (2002) 629 Final. Puntos de referencia europeos en educación y formación: seguimiento del Consejo de Europeo de Lisboa.
 - COM (2002). European report on quality indicators of lifelong learning. Fifteen quality indicators. Report base on the work of the Working Group on Quality Indicators.
 - COM (2003). El papel de las universidades en la Europa del conocimiento.
 - COM (2005) 152 Final (2005). Movilizar el capital intelectual de Europa: crear la condiciones necesarias para que las universidades puedan contribuir plenamente a la Estrategia de Lisboa.
- Plan Estratégico de la UGR: <http://wdb.ugr.es/~odap/PlanEstrategico.php>
- Estudio del impacto económico de la UGR en su entorno: <http://consejosocial.ugr.es/pages/banners/estudioimpactoeconomicougr>
- Estudio de seguimiento de egresados de la UGR: <http://marketing.ugr.es/encuesta/>

Los objetivos, las líneas indicadas y las actuaciones e indicadores específicos propuestos persiguen la mejora de la calidad docente e investigadora y de la universidad en conjunto para situar a la UGR entre las 100 primeras de Europa, equilibrando lo que representa el PIB del territorio con la potencialidad de su universidad, a la vez que se consigue un Campus integrado social y urbanísticamente.

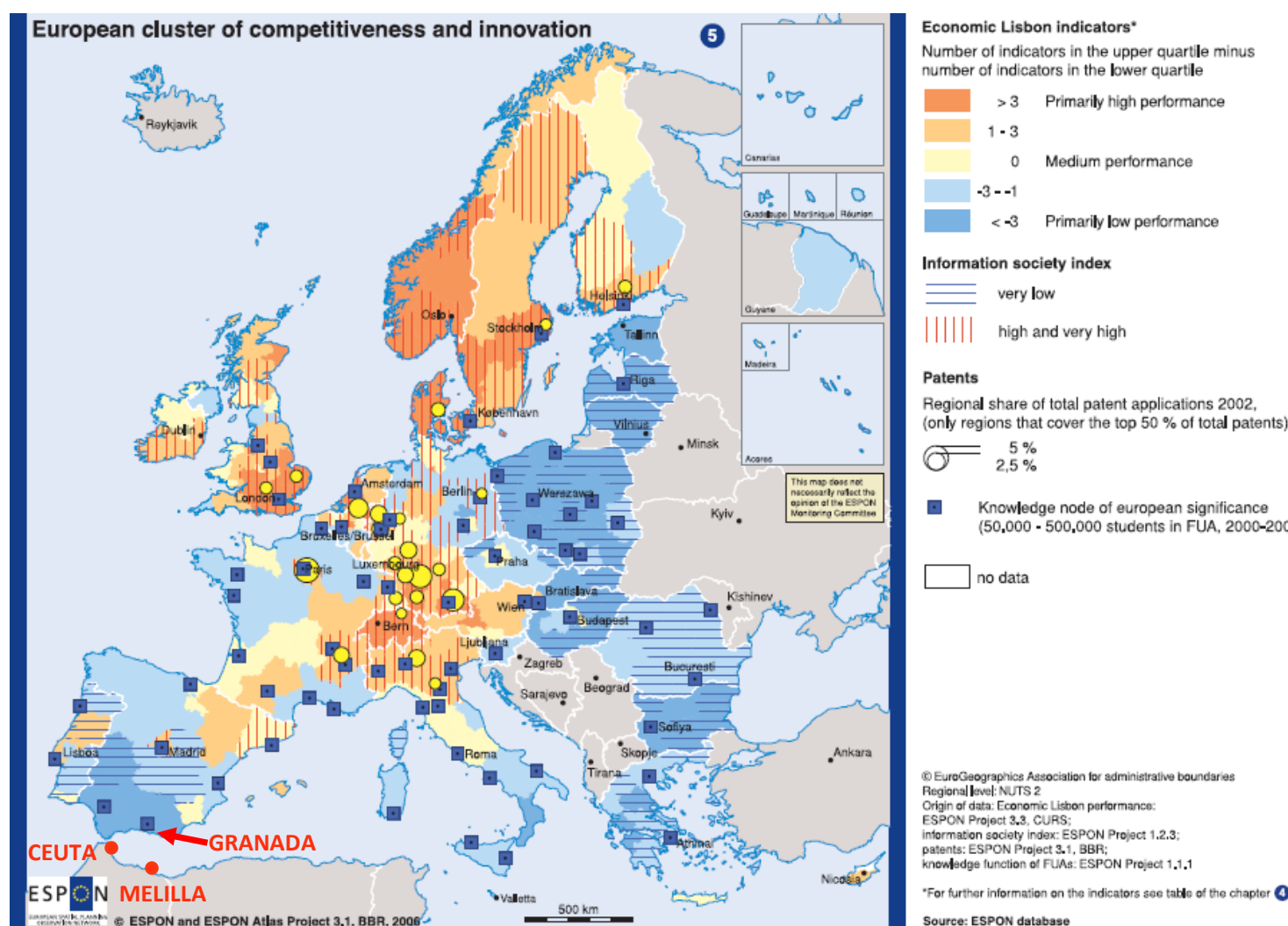


2. Antecedentes: punto de partida

2.1. Planteamientos previos

Según el *European Spatial Planning Observatory Network* (ESPON), se puede comprobar que Granada destaca como núcleo significativo de conocimiento en Europa y es uno de los 6 españoles mayores; aunque se inserte en un contexto muy alejado de los indicadores de desarrollo y competitividad que se dan en la denominada dorsal europea o pentágono europeo (Londres, París, Milán, Munich, Hamburgo) y países nórdicos. Estos indicadores se refieren al objetivo de la Estrategia de Lisboa, a los de desarrollo de la sociedad de la información e innovación (patentes), pero también al crecimiento económico o la accesibilidad.

Figura 1
 Indicadores de competitividad e innovación en Europa (ESPON)



En ámbito nacional, se constata la potencialidad científica de Granada, ya que supera con creces a otros indicadores de tamaño referidos a territorio, población o PIB donde la Universidad de Granada (UGR) asume el liderazgo del Proyecto de Campus de Excelencia Internacional.

Tabla 1
Indicadores de extensión
territorial, población PIB y
producción científica¹

| Magnitud | España/Mundo | Granada/España |
|-----------------------|--------------|----------------|
| Extensión | 0,38 | 2,5 |
| Población | 0,66 | 1,95 |
| PIB | 1,9 | 1,4 |
| Producción científica | 2,9* | 4* |

(*) Medida de la producción científica por publicaciones en bases bibliométricas.

El territorio del Campus que se propone presenta la mayor diferencia, que se produce en España, entre el potencial universitario que tiene una zona y su desarrollo económico actual. Por tanto, es donde la operación CEI puede tener un mayor efecto multiplicador para el desarrollo.

La UGR, fundada en 1531, es una universidad pública, abierta, conectada con su entorno, con vocación internacional y comprometida con la innovación, el progreso y el bienestar social mediante la mejora continua de la docencia, la investigación de calidad, la extensión y difusión de la cultura y la transferencia del conocimiento.

La UGR se identifica en sus valores con el respeto, la dignidad y libertad de las personas, con la justicia, igualdad, solidaridad y la corresponsabilidad en el desarrollo sostenible.

2.2. Áreas estratégicas de conocimiento

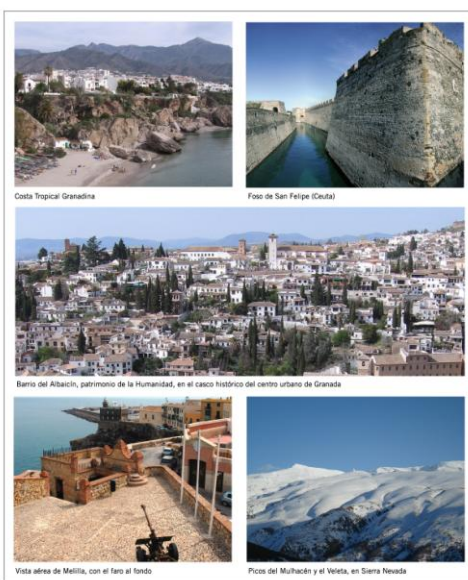
En la UGR se puede identificar cuatro grandes áreas estratégicas candidatas a ser reconocidas como excelentes internacionalmente:

- Bio-salud
- Tecnologías de la Información y Comunicación
- Sistema Tierra
- Patrimonio y Cultura

El CEI GRANADA en esta solicitud opta por las dos primeras, que proporcionan una combinación estratégica singular y especializada con argumentos para alcanzar y/o mantener la excelencia internacional, como se justifica a continuación.

2.3. Territorio del CEI GRANADA

El CEI GRANADA se plantea como un Campus abierto a la colaboración en un entorno territorial que comprende la provincia de Granada y las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla. Un territorio caracterizado por indicadores económicos no muy positivos en comparación con los nacionales, pero donde destaca la potencialidad de la Universidad como una de las mayores fortalezas para el desarrollo económico. En el ámbito provincial la Universidad supuso en 2007 el 4,7% del PIB provincial, una cifra superior al sector agrícola (3,96%), y próxima al industrial más energético (7,12%); además del



■ CAMPUS Y ENTORNO: ESPACIO VIVENCIAL ATRACTIVO, EN DOS CONTINENTES

¹ Para más información sobre estos y otros datos de la UGR y su relación con el entorno consultar Luque, Del Barrio y Aguayo (2009) Estudio del impacto económico de la UGR en su entorno. Editorial UGR.



4,1% del empleo asalariado. Así, sin contar la administración pública, es la entidad con mayor patrimonio de la zona y el principal agente económico y cultural.

La singularidad de contar con centros en dos continentes constituye una gran oportunidad para la colaboración y cooperación con el norte de África, además de ser puente por su posición privilegiada entre la Unión Europea, Latinoamérica, y los Países Árabes; tanto en lo académico, lo científico, como por transferencia y creación de empresas .

El CEI GRANADA se convierte en el proyecto de mayor envergadura de su territorio, al ser la mayor agregación estratégica, además del mayor agente de creación de empleo, de generación de desarrollo y de dinamización urbana y cultural.

2.4. Características generales

Aunque en el epígrafe de actuaciones e indicadores se proporcionan más detalles, algunas fortalezas en la situación de partida del CEI GRANADA son:

- La UGR tiene 56.131 estudiantes de grado, 3.204 de Tercer Ciclo, más los 6.691 de Cursos de Español para Extranjeros (2008/09)
- Es una de las universidades históricas y de las mayores de España
- La UGR representa aproximadamente el 4% de los egresados de España e igual porcentaje en la producción científica del sistema universitario español
- Tiene una gran diversidad de oferta docente, entre las mayores de España
- La UGR ocupa una posición de liderazgo en España por su oferta en Másteres Oficiales y Doctorado con Mención de Calidad del Ministerio adaptados al EEES
- La UGR mantiene un poder de atracción de estudiantes de otras comunidades autónomas superior, y tiene una posición de liderazgo europeo por demanda de estudiantes extranjeros. Además, es la primera universidad española por estudiantes de fuera de la Unión Europea
- La UGR tiene mayores porcentajes de PDI funcionarios, doctores y a tiempo completo que la media de universidades de Andalucía y España
- Por tasa de éxito o graduación la UGR (2007) ocupa el primer puesto de las andaluzas y en todas las áreas de conocimiento
- La UGR, junto a otras siete universidades, son las únicas en España que han aparecido en todas las ediciones de los prestigiosos rankings mundiales de universidades del mundo realizados por la Shanghai Jiao Tong University (500 primeras) y por The Times Higher Education Supplement. Asimismo ocupa una muy buena posición en el Ranking Web de Universidades que mide la presencia de las instituciones académicas en la Web



- Ocupa posiciones de **liderazgo nacional e internacional en líneas de investigación** de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), matemáticas y bio-salud. Está entre las de mayor producción científica de España en particular en las áreas estratégicas señaladas
- En empleabilidad, pues un 70% del total de egresados de la UGR (datos 2009 para egresados de 2006) encontraron empleo en el plazo de seis meses. Donde los mejores indicadores de empleo (rapidez en lograrlo, salario, tipo de contrato, etc.) se dan en Enseñanzas Técnicas y en Salud con tasas de empleo del 90%²
- El 81,3% de los egresados de la UGR están trabajando en la actualidad (datos 2009 para egresados 2006). La adecuación entre trabajo y estudios es muy, o moderadamente, alta para el 47,4%. Un 20% siguen formación de posgrado oficial
- La provincia de Granada genera trabajo para un 40% de los egresados de la UGR, mientras que un 34% trabajó en el resto de Andalucía
- El porcentaje de los egresados de la UGR que **trabaja fuera de España** es del 3,6% y es de los mayores del país
- Para desarrollar **políticas de empleo**, posee un centro de promoción de empleo y prácticas con 1.700 estudiantes insertos al año, unos 800 puestos de trabajo gestionados, y 1351 contratos generados en la feria internacional de empleo
- La **intención de repetir estudios en la UGR** es de un 4,14 sobre 5, un 18% superior a la intención de repetir los mismos estudios. Un 50,2% están convencidos totalmente de estudiar de nuevo en la UGR y solamente un 4,2% no lo harían en ningún caso
- La UGR tiene en Granada un 120% más de empleados que la principal empresa por número de trabajadores de la provincia (Caja Granada)
- Las **actividades de transferencia del conocimiento** generadas en la UGR han experimentado un crecimiento sostenido durante los últimos años
- En el último año se formalizaron más de 350 contratos y convenios con un volumen de 13 millones de euros
- Se superan los 70 millones de euros anuales en proyectos de investigación
- La **investigación colaborativa**, participación conjunta universidad y empresas, ha crecido más del 500% entre 2001 y 2008
- El **impacto total de la UGR**³, según un escenario conservador, es aproximadamente del 4,7% del PIB provincial

Para más detalle ver Epígrafe I Apartado 1 “Presentación global de la propuesta de Campus”.

² Véase Estudio de egresados la UGR, años 2004 y 2005, <http://marketing.ugr.es/encuesta/>. También Estudio de egresados de la UGR, año 2006 (avance).

³ Para más información sobre todos estos datos ver Luque, Del Barrio y Aguayo (2009).

3. Visión: punto de llegada

3.1. Objetivo general

CEI GRANADA es:

- Una agregación estratégica de actores públicos y privados que comparten una elevada identificación, implicación y compromiso en torno a unas fortalezas diferenciadas.
- Un proyecto inteligente, intenta aprender e innovar a la vez que diseña actuaciones imaginativas, con una decidida voluntad de alcanzar la excelencia internacional y pone el énfasis en su propia capacidad organizativa.
- Una propuesta abierta y socialmente responsable, por sus planteamientos sociales, preocupación por la accesibilidad física e info-accesibilidad, por la sostenibilidad en el diseño y la gestión del Campus.
- Una apuesta por el impulso de las políticas activas de igualdad.
- Un proyecto participativo que fomenta la corresponsabilidad, con especial orientación a la participación de los estudiantes, a la satisfacción de sus necesidades durante los estudios y de apoyo tras finalizarlos.
- Una vía para conseguir espacios creativos y de calidad, en sentido amplio, para la interacción de las personas de forma abierta y complementaria a su entorno, como motor de dinamización cultural y social.
- Una actuación decidida hacia un nuevo modelo socio-económico, por su especialización TIC-BIOSALUD (en concreto por el sector BANG), por su apuesta de conexión con el sector productivo, por el modelo de agregación y su orientación al desarrollo sostenible con elevada formación de capital humano.
- En definitiva, la forma de acabar con la paradoja granadina, esto es, la gran diferencia, la mayor de España, entre el potencial científico y de transferencia de su Universidad y los indicadores de desarrollo de su entorno.



■ CAMPUS AYUDAMAR: TIC Y BELLAS ARTES, DINAMIZACIÓN DIGITAL Y CULTURAL

3.2. Visión: aspiración

El CEI GRANADA como Campus aspira en su **visión** a:

1. Ser bien valorado por las personas y grupos a los que se orienta, tanto de la comunidad universitaria y de los actores del Campus como los externos.
2. Ser atractivo internacionalmente, en particular dentro del Espacio Europeo de Educación Superior, por su oferta de grado, másteres y doctorados internacionales



3. Ocupar una posición de vanguardia en el espacio común europeo de enseñanza e investigación, desarrollando centros que sean referentes internacionales en la combinación estratégica de Ciencias de la Salud y Tecnología de la Información y la Comunicación.
4. Conseguir una integración sostenible en el espacio y la sociedad, para ser un referente de interacción ciudad y universidad en lo urbano y en la actividad social y cultural de su entorno
5. Constituir un proyecto ético e inteligente que contribuya a mejorar los niveles de desarrollo y bienestar, respondiendo y aportando soluciones a las necesidades sociales, culturales, económicas y medioambientales.
6. Superar lo que se puede denominar como “paradoja granadina” según la cual el potencial científico vinculado a la UGR sobre el total nacional duplica sobradamente lo que representa la población, el territorio o la riqueza económica
7. Hacer valer la potencialidad científica y de transferencia del Campus, en un territorio con mucho capital humano (Granada es la ciudad con mayor capital humano de España entre las ciudades de más de 100.000 habitantes⁴) pero, al mismo tiempo, en un contexto con los peores indicadores económicos
8. Ser reconocido por haber superado esa brecha entre potencialidad científica y desarrollo económico y social equilibrado y sostenible. Logrando el reconocimiento por su compromiso con el entorno y la comunicación estrecha con los agentes sociales
9. Ser una institución abierta en sentido amplio: al saber, a la innovación, a la crítica, a las relaciones internacionales y a la sociedad. Pero también a la cooperación pública y privada y con otras instituciones españolas y extranjeras
10. Ser atractivo para estudiantes, investigadores y expertos que generen conocimiento y transferencia, potenciando las áreas estratégicas. Dicho atractivo ha de fundamentarse en la calidad de vida, calidad urbana, accesibilidad, ambiente y recursos de conocimiento e investigación

Para alcanzar ese ideal al que se aspira, la **hoja de ruta o la metodología** que se propone consiste en el desarrollo de la capacidad organizativa del CEI Granada y en la gestión estratégica de sus recursos y competencias.

En particular mediante la ecuación para un nuevo modelo de desarrollo,

$$f(I+D+i) = \text{BANG} + C + E^2 \rightarrow \text{desarrollo sostenible}$$

una función de I+D+i, que apuesta por BANG (Byte, Átomo, Nano, Genoma), lo que confiere al proyecto un carácter muy particular, posiblemente único, orientándose a la sociedad de la información, la neurociencia, ciencia cognitiva, nanotecnología y biotecnología. Junto a esto, el complemento de otras áreas estratégicas de la agregación C (cultura y patrimonio) más E^2 que se refiere a energía y “earth” o sistema tierra, forman la ecuación estratégica para conseguir una economía y un desarrollo sostenible como **postulados coherentes con la nueva Ley de Economía Sostenible**.

⁴ Véase Pastor, J.M. y Serrano, L. (2005): *La geografía del capital humano en España. Niveles educativos de los municipios*. Fundación BANCAJA. Valencia.

4. Metodología estratégica: un camino flexible y firme

4.1. Recursos, capacidades y capacidad de organización: las formas

El CEI GRANADA trata de:

- Conseguir la combinación y cooperación inteligente de los recursos que se disponen
- Desarrollar capacidades, aprovechar y proporcionar valor a las competencias distintivas, sobre las que se tiene cierta ventaja, y que se disponen relacionadas especialmente con las áreas estratégicas seleccionadas, que constituyen los ejes estratégicos

Para ello⁵, se parte del conocimiento de las **condiciones generales** del territorio referidas a características económicas, a condicionantes espaciales, o culturales. Se presentan **características específicas del Campus** que se refieren a la calidad, el tamaño y número de actores, al nivel de desarrollo o masa crítica, al grado de integración o cooperación de dichos actores, al nivel de creación de empresas o a la existencia de alguna que desempeñe el papel de motor.

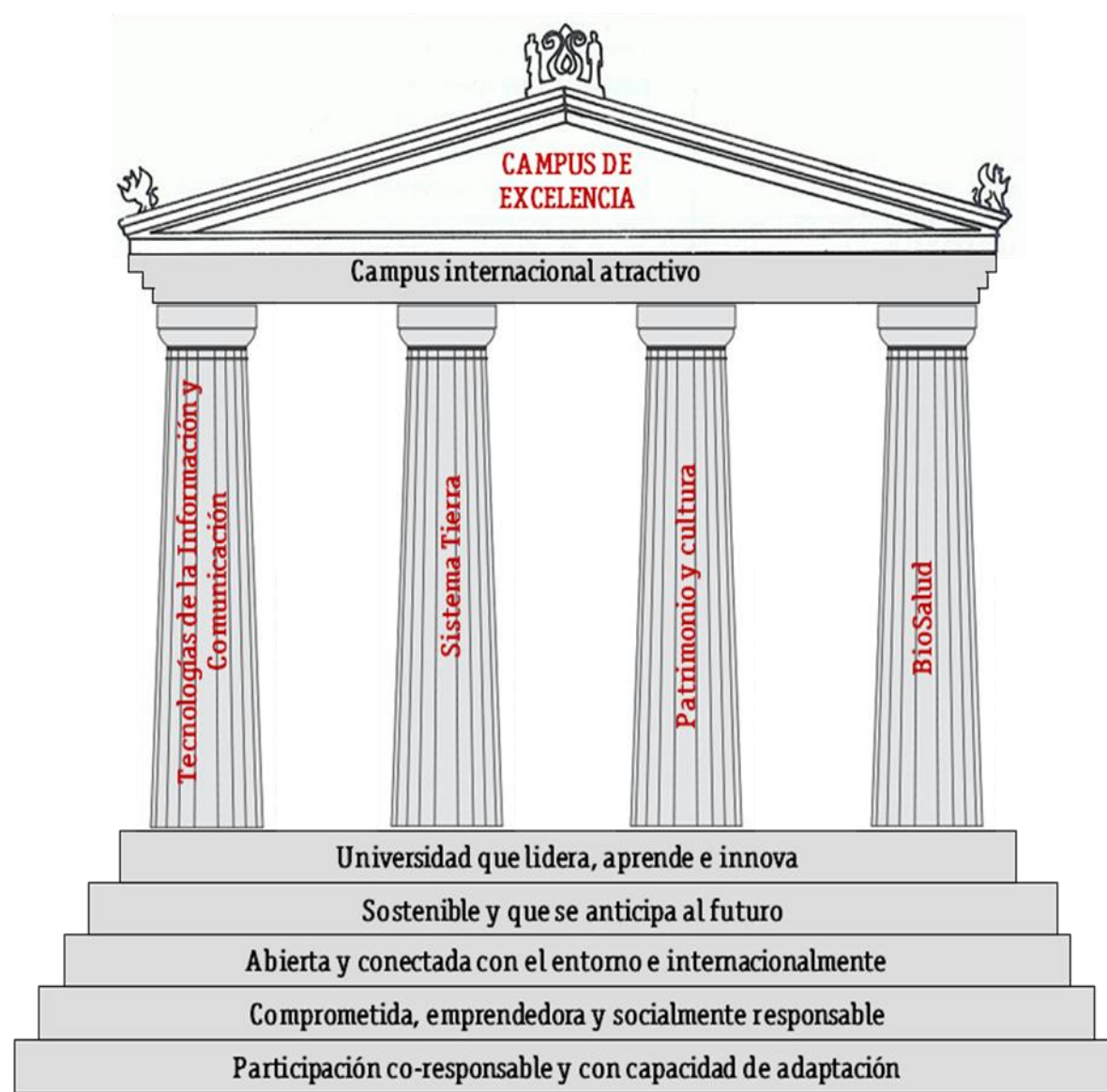
Junto a estas condiciones generales y específicas, la existencia de **capacidad de organización del Campus** es lo que cohesiona estos condicionantes, los coordina y, por consiguiente, es la aptitud que aporta valor al desarrollo del territorio. Esta competencia tiene que ver con la presencia de una visión y de estrategia compartidas, con la existencia de un nivel de cooperación público-privado, con el apoyo político y de la sociedad y la presencia de un liderazgo, siendo los elementos nucleares y que se suman al asumir la responsabilidad del CEI GRANADA.

4.2. Arquitectura estratégica: el edificio

La **arquitectura estratégica** queda representada en la figura adjunta. El edificio estratégico se construye sobre la base de una universidad que lidera el CEI Granada entendido como un proyecto de fuerte componente innovador y de mejora de los procesos básicos de la universidad (oferta formativa, investigación, transferencia y compromiso y responsabilidad social), un proyecto sostenible, tanto desde la perspectiva física del Campus, como de la estructura organizativa y financiera del mismo a largo plazo. Un proyecto abierto y conectado con su entorno, con las empresas y la sociedad, además de abierto internacionalmente y que también supone un compromiso son el desarrollo económico y social con criterios sostenibles con una participación responsable de los agentes que intervienen y con el desarrollo de una capacidad de adaptación a los cambios.

⁵ No basta con tener recursos, se trata de organizarlos y orientarlos a la consecución de los fines. En esencia, desarrollar la capacidad organizativa del CEI para acometer las acciones necesarias y alcanzar ese ideal con una planificación inteligente incluyendo la voluntad y determinación de ejecutarla y ponerla en marcha con flexibilidad y adaptación.

Figura 2
Arquitectura estratégica del CEI
Granada



A la aspiración general de alcanzar un Campus atractivo y excelente internacionalmente se llega, básicamente, mediante el desarrollo de la capacidad organizativa en los procesos básicos y generales y que se establecen con respecto a los aspectos en los que se quiere incidir, a saber:

- Mejora docente, con total adaptación al EEES
- Mejora en investigación, para ganar en reconocimiento internacional
- Ampliar la proyección internacional
- Aumento de la innovación, la transferencia y la creación de empresas relacionadas con el núcleo del conocimiento
- Consecución de un Campus integrado en la ciudad, accesible, conectado y sostenible
- Proyección social, mediante un Campus responsable socialmente y dinamizador de la cultura y la sociedad

4.3. El modelo general del CEI GRANADA

El modelo conceptual del CEI GRANADA se completa con el esquema representado en la figura adjunta y que se desarrolla a continuación. Su reflejo pretende dar respuesta a los requerimientos de la O. Ministerial de una forma sintética e innovadora aportando información para la valoración cualitativa de los objetivos. Para la exposición de los objetivos se ha optado por las tablas que contienen los descriptores esenciales por líneas, ámbito relevante, área o núcleo de conocimiento, plazo, resultado esperado y concepto con el que se relaciona.

El Campus tiene una situación y condicionantes que hemos agrupado de la siguiente forma:

1. Condicionantes generales externos.

Son ajenos a los integrantes del Campus pero influyen en su funcionamiento y serían comunes a todos los Campus. Es el caso de las políticas públicas, de la situación económica, o del estado de la tecnología.

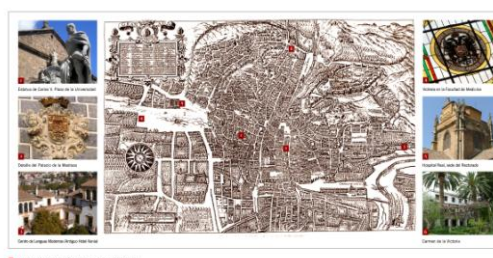
2. Condicionantes específicos del Campus.

El CEI GRANADA abarca la provincia de Granada y las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla, es decir unos 12,700 km² y algo más de un millón de habitantes. En pocas zonas de Europa se produce un liderazgo tan claro de la Universidad sustentado por su potencialidad para impulsar el desarrollo económico y donde la **operación Campus puede tener mayor efecto multiplicador**.

La ciudad de Granada y su entorno generan una atracción internacionalmente reconocida por su localización: une la proximidad al mar y montaña, esta rodeada de parques naturales de gran variedad paisajista; por su patrimonio, por la intensa actividad y oferta cultural, por su escala urbana y calidad de vida. Es una ciudad de servicios, con un porcentaje elevado de población joven.

Las características del territorio CEI GRANADA que destacan, de manera resumida, son:

- La existencia del Parque Tecnológico de Ciencias de la Salud (PTS), con toda la red de entidades y empresas instaladas en él. Un proyecto estratégico singular en ámbito nacional e internacional.
- En los últimos años una importante dinámica de generación de empresas basadas en el conocimiento vinculadas a la Universidad o al PTS.
- El capital humano:
 - Granada es la ciudad con más de 100.000 habitantes que tiene mayor capital humano de España por ser la que tiene un porcentaje de población mayor con titulación universitaria y también con doctorado
 - La ciudad que tiene el porcentaje más alto en la relación numérica entre estudiantes/habitantes
 - También ocupa posiciones de liderazgo por el número de años medio de estudios de la población



- Una escala urbana muy atractiva y una combinación única de proximidad mar/montaña/parques nacional y naturales
- Un patrimonio excepcional
- Una gran variedad paisajística y climática
- 2 aeropuertos (Granada, Melilla)
- 3 puertos marítimos (Ceuta, Melilla, Motril)
- Próxima conexión al sistema de la Alta Velocidad
- Metro ligero que mejora la accesibilidad interna del Campus (en construcción)
- Una larga y extensa tradición universitaria
- Una ciudad con una gran oferta de servicios, de actividades culturales y de ocio
- Una ciudad con calidad de vida
- Una buena imagen⁶ y reputación nacional e internacional. En definitiva, una buena marca internacional

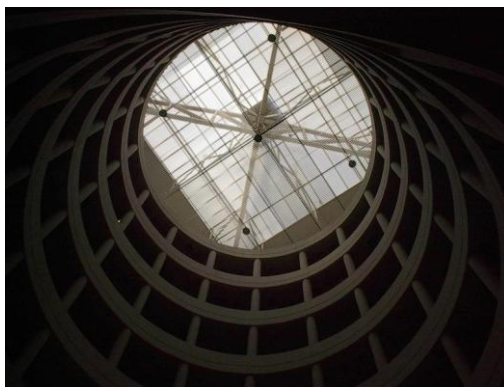
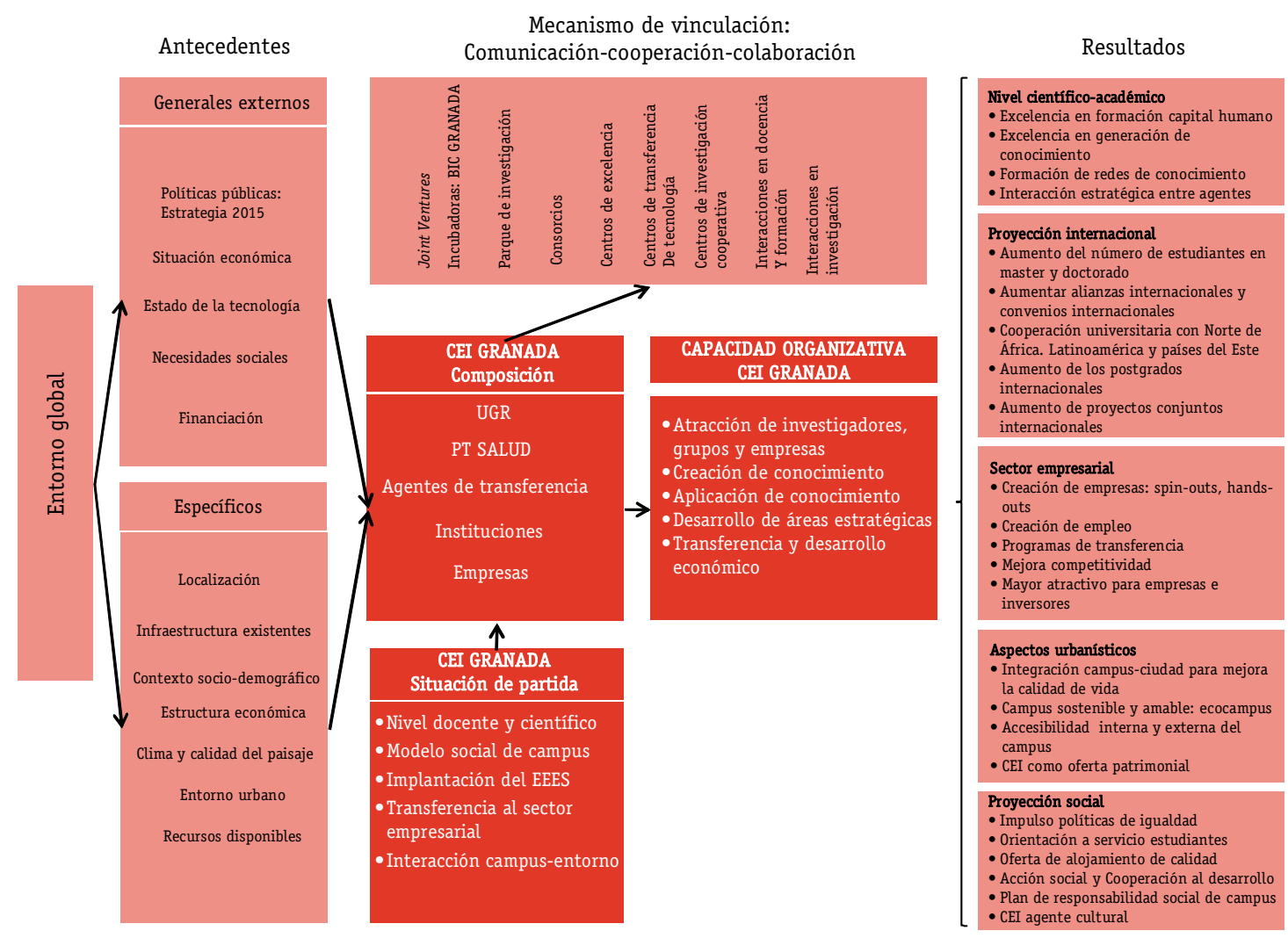


Figura 3
El modelo conceptual del CEI GRANADA



4.4. Plan de comunicación internacional: transparencia y visibilidad

El plan de comunicación del CEI GRANADA se enmarca dentro de una estrategia basada en un diálogo continuo entre el CEI GRANADA y sus públicos objetivo para conseguir una visibilidad internacional en un ambiente de saturación de información. Con el diálogo continuo se persigue mejorar el valor de la marca CEI GRANADA, como también generar una buena imagen corporativa del Campus alcanzando una **reputación corporativa excelente**. Para ello, se debe superar planteamientos tradicionales de comunicación corporativa e incluso organizativa, para desarrollar lo que se viene denominando la **comunicación integrada de marketing**.

Para más detalle ver Epígrafe I Apartado 1 "Presentación global de la propuesta de Campus".

5. Plan de actuación: andar haciendo camino

Los objetivos se han estructurado intentando satisfacer los planteamientos de la Estrategia 2015 de acuerdo con la estructura estratégica y el modelo teórico de CEI GRANADA ya comentado. Al concretarlos se pretende conseguir una secuencia coordinada que al mismo tiempo genere en lo posible objetivos transversales. Además del planteamiento general, en la especificación de cada uno hay un esfuerzo porque sean innovadores y contengan propuestas creativas acordes al contexto de sociedad de la información.

Finalmente, la selección de objetivos trata de evitar una relación excesiva para constituir una realista y sintética que satisfaga los requisitos establecidos.

OBJETIVO 1: MEJORA EN LA DOCENCIA Y EN LA FORMACIÓN

El primer foco de atención ha de ser la docencia y la formación, con una especial proyección a la docencia de posgrado (Máster Oficial y Doctorado) en la que la UGR tiene una gran demanda internacional.

La relación de los objetivos con los conceptos del art. 4.9.h destaca por el esfuerzo por mejorar la calidad de la oferta y del modelo docente, la adaptación al EEES con recursos adecuados, mejorar las prácticas y la participación de los estudiantes, con una clara vocación internacional y creando un entorno académico atractivo e integrado que mejorará la eficiencia académica y la inserción laboral.

Línea: 1.1. Oferta formativa renovada y adaptada al EEES

| | |
|--------------------|--|
| Ámbito relevante | Nivel científico-académico Proyección internacional |
| Área estratégica | Todas |
| Plazo | 2010 |
| Resultado esperado | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adecuación total de la oferta de grado al EEES ▪ Adecuación total de la oferta de Másteres y Doctorado al EEES ▪ Desarrollo de alianzas interuniversitarias para titulaciones conjuntas e internacionalización de las mismas ▪ Incremento de oferta formativa propia en inglés como segunda lengua y en otras lenguas modernas ▪ Reforzar la oferta de español para extranjeros ▪ Plan de adaptación de la gestión administrativa ▪ Potenciación de la Escuela de Posgrado ▪ Desarrollo de oferta de la formación a lo largo de la vida. ▪ Desarrollo de enseñanza virtual, mediante la consolidación del Centro de Enseñanzas Virtuales (CEV) ▪ Impulsar el desarrollo del Espacio Euro-Latino-Americano de Educación Superior |

Línea: 1.2. Desarrollo de un nuevo modelo docente basado en el EEES

| | |
|--------------------|---|
| Ámbito relevante | Nivel científico-académico |
| Área estratégica | Todas |
| Plazo | 2010-2011 |
| Resultado esperado | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan propio de docencia ▪ Concreción de un modelo docente formativo basado en la gestión responsable por el estudiante, orientado por el profesor, de su propio proceso de aprendizaje ▪ Generalización de la acción tutorial ▪ Impulso a la utilización en la enseñanza de las tecnologías de la información y la comunicación ▪ Vinculación de la docencia con el estudio de casos, la resolución de problemas, la realización de proyectos y actividades en los campos profesionales de cada titulación. ▪ Plan de evaluación y mejora de la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje |



Línea: 1.3. Profesorado y PAS motivado y comprometido con el CEI

| | |
|--------------------|--|
| Ámbito relevante | Nivel científico-académico |
| Área estratégica | Todas |
| Plazo | 2009-12 |
| Resultado esperado | <ul style="list-style-type: none"> Conocimiento e implicación del personal con el CEI Plan de recursos humanos para la captación de profesionales de reconocido prestigio internacional Medidas de estímulo al personal implicado con los objetivos del CEI |

Línea: 1.4. Plan de prácticas del CEI GRANADA

| | |
|--------------------|---|
| Ámbito relevante | Nivel científico-académico |
| Área estratégica | Todas |
| Plazo | 2009-12 |
| Resultado esperado | <ul style="list-style-type: none"> Plan de prácticas anual vinculado a las actividades del CEI GRANADA, i.e. prácticas de conservación y restauración en el Alfar Romano; propuestas para edificaciones del Campus; propuestas de dinamización cultural del Campus, propuestas para el desarrollo de plataformas de comunicación 2.0 o para el desarrollo de entorno wiki de trabajo Generación de ideas por parte de los estudiantes para las acciones de urbanización, edificación y reforma o los objetivos innovadores vinculados a la sociedad de la información, para la creación de plataformas o entornos (ver objetivo 3) Evaluación práctica por los estudiantes de las acciones anteriores, valoración de las propuestas que efectúen los técnicos Promoción de propuestas por parte de los estudiantes de posgrado sobre valoración de líneas de investigación e identificación de oportunidades de I+D+i |

Línea: 1.5. GRANADA International Master School (GIMS)

| | |
|--------------------|---|
| Ámbito relevante | Nivel científico-académico |
| Área estratégica | Todas |
| Plazo | 2009-12 |
| Resultado esperado | <ul style="list-style-type: none"> Conseguir una mejor formación de jóvenes expertos en técnicas, metodologías y aplicaciones asociadas a áreas estratégicas Poner énfasis en la calidad del profesorado y sus actividades Formación de posgrado de excelencia Captación de doctorandos |

OBJETIVO 2: MEJORA DE LA I+D+i

Este objetivo se centra en la I+D+i. y trata de dotar y mejorar en recursos materiales, en equipo humano y en gestión de la actual I+D+i para producir una investigación excelente de aún mayor reconocimiento internacional.

La orientación central es evidentemente: la mejora de la I+D+i, pero tiene también efectos en la visibilidad e internacionalización o en el entorno académico, en la apertura del Campus a otros agentes e instituciones y en la singularidad de las áreas seleccionadas para mejorar la eficiencia académica y la atracción, retención y empleo de investigadores de excelencia, al tiempo que aumenta la producción.



Línea: 2.1. Mejora de los recursos destinados a la I+D+i y su gestión

| | |
|--------------------|--|
| Ámbito relevante | Nivel científico-académico |
| Área estratégica | Todas |
| Plazo | 2009-12 |
| Resultado esperado | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento de la financiación de la investigación en las áreas científicas estratégicas con el objetivo de continuar la alta productividad de las mismas, y asimismo en otras áreas de investigación menos destacadas ▪ Mejora de las infraestructuras y equipamientos científicos, impulso al centro de instrumentación científica y al centro de supercomputación ▪ Mejora en la dotación del personal técnico ▪ Definición de un modelo de gestión del CEI en I+D+i ▪ Consecución de una gestión eficiente y eficaz de los procesos administrativos relativos a la I+D+i |

Línea: 2.2. Mejora del equipo humano de I+D+i

| | |
|--------------------|---|
| Ámbito relevante | Nivel científico-académico Proyección internacional |
| Área estratégica | Todas |
| Plazo | 2009-12 |
| Resultado esperado | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan de atracción y selección de investigadores de alto nivel ▪ Aumento de las estancias/intercambio de investigadores de prestigio internacional ▪ Plan de incentivos y fomento del logro de los objetivos del CEI ▪ Aumento de mujeres Investigadoras Principales en proyectos |

Línea: 2.3. Investigación excelente e internacional

| | |
|--------------------|---|
| Ámbito relevante | Nivel científico-académico Proyección internacional |
| Área estratégica | Todas |
| Plazo | 2009-12 |
| Resultado esperado | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reforzar la integración de institutos de investigación y OPIS ▪ Aumento de participación en los Programas Marco. ▪ Plan de aumento de la participación en redes y proyectos internacionales ▪ Simplificación de procedimientos y normativas de investigación ▪ Plan de comunicación de los recursos de investigación y de la oferta de ciencia y tecnología ▪ Seguimiento y mejora de los indicadores científicos ▪ Publicidad periódica de los indicadores científicos |

Línea: 2.4. Investigación multidisciplinar de excelencia

| | |
|--------------------|--|
| Ámbito relevante | Nivel científico-académico Proyección internacional |
| Área estratégica | Todas |
| Plazo | 2009-12 |
| Resultado esperado | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecer la coordinación investigadora interna, así como su proyección internacional ▪ Fomentar el desarrollo de proyectos de investigación que estarán apoyados por investigadores "seniors" del mayor nivel ▪ Realización de estancias de investigadores extranjeros |



OBJETIVO 3: CEI GRANADA, ESPACIO Y ACTITUD ABIERTOS PARA UN NUEVO MODELO SOCIAL INTEGRAL

Sobre los pilares académico y científico, junto con los actores y colaboradores, el CEI GRANADA ha de constituir un espacio abierto a colaboraciones y a compartir conocimiento. Pero el conocimiento en sí es estático y no añade valor si no hay una actitud igualmente abierta: si no se une inteligencia y energía para ejecutar. Se pretende, con iniciativas nuevas, como las recogidas en las diferentes líneas que aprovechan las nuevas posibilidades de la sociedad de la información y de los conceptos de apertura, compartir e interactuar conjuntamente por parte de los actores y colaboradores.

Este objetivo contiene propuestas realmente novedosas e innovadoras que afectan a la mejora de la universidad en general, en formación e investigación, facilitando una visibilidad y reconocimiento internacional con gran potencialidad para la interacción con agentes e instituciones de todo el mundo y con la participación de los estudiantes en un entorno académico que aprovecha las potencialidades de la sociedad de la información y la transferencia. Pretendiendo el mundo como departamento de I+D+i, estándares de buenas prácticas y nuevos entornos de trabajo colaborativo.

Línea: 3.1. Ideópolis, intercambio de ideas

| | |
|--------------------|--|
| Ámbito relevante | Mejora científica Proyección internacional Sector empresarial |
| Área estratégica | Todas |
| Plazo | 2009-2012 |
| Resultado esperado | <ul style="list-style-type: none"> Plataforma para la generación e intercambio de ideas, innovaciones y personalidades con capacidades excelentes Conexión entre, por un lado, recopilación de propuestas, retos, problemas o desafíos de conocimiento científico o tecnológico que buscan soluciones y respuestas y, por otro lado, suministradores de soluciones y alternativas <i>Knowledge mobility</i>, abrir los laboratorios, el conocimiento para interactuar, compartir y generar valor Construir un “eBay de la innovación” a modo de InnoCentive El mundo como departamento de I+D en cada núcleo de conocimiento Aprovechar el territorio Internet para generar innovación |



Línea: 3.2. ALCAICERÍA, inventario de oportunidades

| | |
|--------------------|--|
| Ámbito relevante | Mejora científica Proyección internacional Sector empresarial |
| Área estratégica | Todas |
| Plazo | 2009-2012 |
| Resultado esperado | <ul style="list-style-type: none"> Benchmarking con líderes en los respectivos nodos Estándares de buenas prácticas Inventario de herramientas punteras de investigación y accesibilidad a las mismas Inventario de desafíos de investigación Inventario de oportunidades de negocio (<i>start ups</i>) |

Línea: 3.3. Wiki CEI GRANADA

| | |
|--------------------|--|
| Ámbito relevante | Mejora científica Proyección internacional Sector empresarial |
| Área estratégica | Todas |
| Plazo | 2009-2012 |
| Resultado esperado | <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de plataformas abiertas de participación, para innovar más rápido, desarrollar productos vendibles y contactar con agentes Diseño de nuevos entornos de trabajo Creación de equipos autoorganizados Promover la actitud favorable a estos nuevos entornos que es lo que mueve el conocimiento. |

Línea: 3.4. Compromiso del CEI GRANADA con el desarrollo de las políticas de igualdad

| | |
|--------------------|---|
| Ámbito relevante | Proyección social |
| Área estratégica | Todas |
| Plazo | 2009-2012 |
| Resultado esperado | <ul style="list-style-type: none"> Elaborar un plan de análisis, seguimiento y promoción de la igualdad Desarrollar las directrices y recomendaciones de la UE y nacionales en materia de igualdad en el ámbito del CEI |

Línea: 3.5. CEI GRANADA comprometido con los estudiantes, su participación y sus necesidades

| | |
|--------------------|---|
| Ámbito relevante | Proyección social Sector empresarial |
| Área estratégica | Todas |
| Plazo | 2009-2012 |
| Resultado esperado | <ul style="list-style-type: none"> Programa de participación de los estudiantes en el CEI Oficina de atención al estudiante en asuntos CEI Plan de actividades conjuntas en actores de la agregación-estudiantes |

Línea: 3.6. Visibilidad, información y acciones de comunicación

| | |
|--------------------|---|
| Ámbito relevante | Proyección social Sector empresarial |
| Área estratégica | Todas |
| Plazo | 2009-2012 |
| Resultado esperado | <ul style="list-style-type: none"> Proyectar en diferentes ámbitos de la sociedad (usuarios en general, empresas, etc.) la relevancia e interés del CEI Hacer visibles los logros de la investigación Difundir a la sociedad los logros de otros entornos que ayuden a mejorar el conocimiento y la aceptación de los resultados |



OBJETIVO 4: MEJORA EN TRANSFERENCIA E INNOVACIÓN. PUESTA EN VALOR DEL CONOCIMIENTO

El presente objetivo pretende fortalecer el papel de la Universidad como agente activo del desarrollo económico y social en su área de influencia, y para ello propone un plan integral que tiene como pilares la **valorización y comercialización del conocimiento**. Así, a partir de la detección de resultados y capacidades competitivas, se plantea llevar a cabo acciones orientadas a su correcta protección, su prevalorización, evaluación de su viabilidad comercial y de explotación, su promoción y difusión, la identificación de iniciativas empresariales y, en definitiva, la puesta en valor del conocimiento y su posterior transferencia al entorno productivo. En este esquema, se pretende dar cabida también entidades externas (empresas, agentes del conocimiento, etc.) que contribuyan a la detección de oportunidades y aporten recursos para el desarrollo proactivo de tecnologías incipientes.

Línea: 4.1. Detección de nuevas oportunidades en el proceso I+D+i

| | |
|--------------------|--|
| Ámbito relevante | Mejora científica Proyección internacional Sector empresarial |
| Área estratégica | Todas |
| Plazo | 2009-2012 |
| Resultado esperado | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mecanismos mejorados para la detección de los resultados y capacidades competitivas ▪ Prevalorización de resultados y capacidades que permitan resaltar el interés comercial de nuestra oferta ▪ Elaboración de una cartera de oferta tecnológica dinámica y competitiva ▪ Desarrollo de una herramienta virtual para la comunicación de resultados que facilite su gestión, promoción y comercialización |



Línea: 4.2. Valorización de la I+D y realización de pruebas de concepto

| | |
|--------------------|---|
| Ámbito relevante | Mejora científica Proyección internacional Sector empresarial |
| Área estratégica | Todas |
| Plazo | 2009-2012 |
| Resultado esperado | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Informes sistemáticos que analicen el potencial y viabilidad de la explotación comercial de las capacidades y resultados de la CEI ▪ Valoraciones económico-financieras preliminares sobre la I+D más competitiva ▪ Madurar tecnologías emergentes para transformarlas en tecnologías en desarrollo que puedan consolidarse adecuadamente y orientarse al sector productivo ▪ Creación de la plataforma GranadaInnova para el desarrollo de pruebas de concepto, que permita involucrar al tejido productivo regional y a los agentes externos implicados en la innovación ▪ Incrementar la contratación con entidades externas |

Línea: 4.3. I+D en colaboración

| | |
|--------------------|---|
| Ámbito relevante | Mejora científica Proyección internacional Sector empresarial |
| Área estratégica | Todas |
| Plazo | 2009-2012 |
| Resultado esperado | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Involucrar al entorno productivo en el desarrollo de proyectos I+D que orienten la actividad investigadora hacia el mercado ▪ Incrementar el número de propuestas presentadas a distintas convocatorias de Proyectos de I+D Colaborativa |

Línea: 4.4. Protección del conocimiento y gestión de la propiedad intelectual e industrial

| | |
|--------------------|---|
| Ámbito relevante | Mejora científica Proyección internacional Sector empresarial |
| Área estratégica | Todas |
| Plazo | 2009-2012 |
| Resultado esperado | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar el número de resultados protegidos transferibles (patentes de producto y de proceso) ▪ Incrementar el número de resultados en explotación (licencias) |

Línea: 4.5. Fomento de la cultura emprendedora

| | |
|--------------------|--|
| Ámbito relevante | Mejora científica Proyección internacional Sector empresarial |
| Área estratégica | Todas |
| Plazo | 2009-2012 |
| Resultado esperado | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento de la cultura emprendedora en el seno del CEI ▪ Puesta en marcha del programa "Ruta Emprendedora", en colaboración con otros agentes de innovación, para la localización de emprendedores y su formación empresarial |



Línea: 4.6. Creación de empresas de base tecnológica

| | |
|--------------------|---|
| Ámbito relevante | Mejora científica Proyección internacional Sector empresarial |
| Área estratégica | Todas |
| Plazo | 2009-2012 |
| Resultado esperado | <ul style="list-style-type: none"> Identificación de capacidades y resultados conducentes a la creación de empresas, así como la elaboración de la "Cartera de planes de empresa de la CEI" Detección de nuevas oportunidades de negocio Captación de emprendedores e inversores para desarrollar ideas de negocio surgidas en la CEI Incorporación de personal altamente cualificado a las EBT surgidas en el seno de la CEI Consolidación de las EBTs previamente constituidas mediante su promoción, difusión y seguimiento Aumento de las inversiones de capitales riesgo Creación de incubadoras de empresas especializadas en líneas estratégicas concretas Desarrollo de programas de colaboración e intercambio de experiencias entre empresas consolidadas y nuevas EBTs |

Línea: 4.7. Marketing de la I+D

| | |
|--------------------|--|
| Ámbito relevante | Mejora científica Proyección internacional Sector empresarial |
| Área estratégica | Todas |
| Plazo | 2009-2012 |
| Resultado esperado | <ul style="list-style-type: none"> Aumentar la visibilidad exterior de la I+D de la UGR Aumentar el número de expresiones de interés recibidas por parte de las empresas Elaboración y puesta en marcha de un plan de comunicación y marketing Estudio y sectorización del mercado adaptado a la oferta tecnológica de la UGR Jornadas de exposición de experiencias empresariales desarrolladas en el seno de la UGR orientadas a investigadores y empresarios |

Línea: 4.8. Colaboración con Redes y Formación

| | |
|--------------------|--|
| Ámbito relevante | Mejora científica Proyección internacional Sector empresarial |
| Área estratégica | Todas |
| Plazo | 2009-2012 |
| Resultado esperado | <ul style="list-style-type: none"> Presencia activa en redes de trabajo que faciliten la adquisición de nuevo conocimiento y posibiliten la realización de actividades conjuntas más ambiciosas Formación especializada y profesional orientada a los técnicos de transferencia en áreas de interés estratégico Organización de Mesas de Intercambio de experiencias Desarrollo de herramientas y metodologías conjuntas con otros agentes |



CAMPUS DE CARTUJA: SERVICIOS Y COMPROMISO CON LA COMUNIDAD

OBJETIVO 5: UN CEI INTERNACIONALMENTE RECONOCIDO

Aunque implícito en otros objetivos, la importancia que debe tener en un proyecto el reconocimiento internacional (incluido en la propia denominación) justifica sobradamente una dedicación especial.

Para alcanzarlo, se actúa en varios frentes: en las redes académico-científicas tradicionales, aumentando la presencia y el liderazgo; también mediante un plan de comunicación integral y, por último, mediante plataformas en la Red.

Lo primordial en este caso es la comunicación y reconocimiento internacional del Campus en todas sus facetas, mediante participación-coordinación en redes internacionales de investigación y de transferencia, plan de comunicación integrada de marketing, plataforma del Campus.

Línea: 5.1 Pertenencia a redes internacionales

| | |
|--------------------|---|
| Ámbito relevante | Mejora científica Proyección internacional Sector empresarial |
| Área estratégica | Todas |
| Plazo | 2009-2012 |
| Resultado esperado | <ul style="list-style-type: none"> Aumento de la participación en redes internacionales de docencia Ídem para investigación y de transferencia Aumento en la coordinación y liderazgo de redes internacionales por parte del CEI GRANADA |

Línea: 5.2. Plan integral de comunicación del CEI

| | |
|--------------------|---|
| Ámbito relevante | Proyección internacional Sector empresarial |
| Área estratégica | Todas |
| Plazo | 2009-2012 |
| Resultado esperado | <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de la identidad corporativa Reforzar la proyección interna y externa Promover la coordinación de la comunicación de centros y servicios Elaborar un Plan de Publicaciones Institucionales Generar y actualizar los contenidos ofrecidos por la web institucional Estudiar el impacto cuantitativo y cualitativo del CAMPUS en los medios de comunicación tradicionales y electrónicos |

Línea: 5.3. Plataforma CEI GRANADA 2.0

| | |
|--------------------|---|
| Ámbito relevante | Proyección internacional Sector empresarial Mejora científica |
| Área estratégica | Todas |
| Plazo | 2009-2012 |
| Resultado esperado | <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de una plataforma de comunicación institucional, entre integrantes del CEI y entre investigadores y tecnólogos Habilitar blogs, chats y participar en redes sociales especializadas |

Línea: 5.4. Promoción de la competencia lingüística en el CEI GRANADA

| | |
|--------------------|--|
| Ámbito relevante | Proyección internacional Sector empresarial Mejora científica-docente |
| Área estratégica | Todas |
| Plazo | 2009-2012 |
| Resultado esperado | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tener una política competencia lingüística ▪ Mejora de las competencias lingüísticas de la comunidad CEI ▪ Mejores servicios para estudiantes en competencias lingüísticas |

OBJETIVO 6: UN CEI INTEGRADO, SOSTENIBLE Y ADAPTADO AL ENTORNO

La integración en la ciudad de Granada ha sido una constante de la UGR. Sus instalaciones se reparten en la trama urbana y se concentran en determinados nodos, cada vez más especializados.

El proyecto CEI culmina esta especialización y promueve mejoras en la urbanización, armonizándola con el entorno, generando nueva arquitectura de calidad y reformando la existente más allá del concepto de simple contenedor.

La planificación de los espacios universitarios seguirá la filosofía del Campus Didáctico, desde el urbanismo y la ciudad, pasando por el recinto y los espacios libres, hasta llegar al edificio innovador y dentro de él a sus espacios, especialmente al aula.

Produce también un nuevo planteamiento de accesibilidad, tanto interna como externa del Campus, con criterios sostenibles y respetuosos con el medio ambiente.

Otro aspecto fundamental son las “info-estructuras” y el equipamiento para un Campus de esta naturaleza, puntero en la sociedad de la información, necesarias para la e-docencia, e-investigación y e-gestión. Este objetivo tiene un claro carácter transversal al proporcionar infraestructuras e “info-estructuras” que afectan a la atracción del Campus en todos sus aspectos (docente, investigador), a la integración del Campus en su entorno, lo que redundará en mejora de eficiencia académica pero también de recursos. Es también una gran oportunidad para la participación estudiantil.

Línea: 6.1. Anclaje del patrimonio inmobiliario, histórico y cultural en la estructura urbana de la ciudad. CEI Historia y Futuro

| | |
|--------------------|--|
| Ámbito relevante | Aspectos urbanísticos Proyección social |
| Área estratégica | Todas |
| Plazo | 2009-2012 |
| Resultado esperado | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejora del anclaje urbano de los nodos CEI, tanto de Granada, como de las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla, “lugares centrales” para la creación de ciudad. ▪ Desarrollo del Plan Director del Hospital Real, sede del Rectorado y rehabilitaciones de los edificios históricos: San Pablo y Colegio Máximo de Cartuja, Fac de Bellas Artes, Palacio de la Madraza y Observatorio de Cartuja. ▪ Mejora y apertura a la ciudad, de los espacios comunitarios e incremento de los espacios públicos y zonas libre asociadas al CEI. |





Línea: 6.2. Nueva urbanización con tratamiento paisajístico de las instalaciones existentes

| | |
|--------------------|--|
| Ámbito relevante | Aspectos urbanísticos Proyección social |
| Área estratégica | Todas |
| Plazo | 2009-2012 |
| Resultado esperado | <p>Implantar la “cultura de la planificación” en la transformación del Campus, que implica flexibilidad y adaptación al cambio a través de las siguientes actuaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reurbanización del Campus de Cartuja generando espacios escénicos, de ocio y reunión, espacios museísticos al aire libre, espacios mirador, itinerarios peatonales y en bici, e interconexión con los barrios aledaños ▪ Reurbanización del Campus de Fuentenueva, pequeño pulmón en el centro de la ciudad, mejorando su ya alto nivel de integración con la ciudad, vinculado al desarrollo del Metropolitano y del AVE ▪ Potenciar el Campus Centro como Campus amable conectado por una red densa de itinerarios peatonales y en bici ▪ Revalorización del paisaje universitario mediante el estudio de las diferentes especies vegetales |

Línea: 6.3. Nuevas edificaciones y nodos integrados y especializados del CEI

| | |
|--------------------|---|
| Ámbito relevante | Aspectos urbanísticos Proyección social |
| Área estratégica | Todas |
| Plazo | 2009-2012 |
| Resultado esperado | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Urbanización y edificación del PTS planificado desde su origen, según el modelo de nodo especializado del CEI ▪ Profundizar en la especialización del resto de nodos CEI ▪ Desarrollar conjuntos residenciales universitarios de estudiantes y visitantes |

Línea: 6.4. Programa de reformas para la adaptación al EEES, buscando la calidad en la educación desde la calidad en la arquitectura en que se desarrolla

| | |
|--------------------|---|
| Ámbito relevante | Aspectos urbanísticos Proyección social |
| Área estratégica | Todas |
| Plazo | 2009-2012 |
| Resultado esperado | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo de un Programa de adecuación de los espacios docentes y de investigación a la metodología del EEES ▪ Generación de un Campus medioambiental y ecoeficiente buscando mejorar la vida en el Campus. ▪ Mejora de los espacios de estudio, bibliotecas, hemerotecas, talleres, seminarios, laboratorios, etc. creando una centralidad vivencial, con especial incidencia en los espacios de relación de los estudiantes, de acuerdo con la filosofía de Campus Didáctico ▪ Mejora de los equipamientos universitarios, especialmente de las instalaciones deportivas y potenciación del deporte universitario |



Línea: 6.5. Accesibilidad y movilidad sostenibles en el CEI

| | |
|--------------------|---|
| Ámbito relevante | Aspectos urbanísticos Proyección social |
| Área estratégica | Todas |
| Plazo | 2009-2012 |
| Resultado esperado | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conexión del metropolitano con todos los nodos CEI e intermodalidad con el resto de transportes públicos colectivos y alternativas ▪ Desarrollo de un Plan de Movilidad Urbana Sostenible: <ul style="list-style-type: none"> ○ CEI en bici: Sistema de Préstamo de Bicicletas ○ Plan comparte tu coche ▪ Elaboración de una Guía de Accesibilidad al CEI para personas con necesidades especiales |

Línea: 6.6. Eco-CEI GRANADA

| | |
|--------------------|--|
| Ámbito relevante | Aspectos urbanísticos Proyección social |
| Área estratégica | Todas |
| Plazo | 2009-2012 |
| Resultado esperado | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Acciones sostenibles en el Campus ▪ Plan de ahorro energético ▪ Elaboración de guías y programas para la gestión ambiental de centros y servicios ▪ Definición de directrices respetuosas con el medio ambiente en las actuaciones de diseño, construcciones y mantenimiento en los Campus. ▪ Diseño y realización de campañas de comunicación periódicas de sensibilización con el medio ambiente ▪ Control de contaminantes químicos, biológicos y físicos ▪ Adecuación ergonómica de los puestos de trabajo ▪ Realización de campañas de prevención de la accidentalidad y promoción de la salud ▪ Promoción y mejora de la salud en el trabajo |

Línea: 6.7. e-ciencia CEI GRANADA

| | |
|--------------------|--|
| Ámbito relevante | Nivel científico-académico Mejora científica Proyección internacional Sector empresarial Proyección social |
| Área estratégica | Todas |
| Plazo | 2009-2012 |
| Resultado esperado | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantizar la disponibilidad y actualización de los recursos TIC necesarios para la realización de la actividad docente ▪ Asegurar la disponibilidad de los recursos TIC necesarios para el desarrollo de la actividad investigadora ▪ Garantizar la disponibilidad y actualización de los recursos TIC necesarios para la transferencia y la gestión ▪ Impulsar el uso de software de fuente abierta como garantía de libertad de conocimiento |



OBJETIVO 7: UN CEI SOCIALMENTE RESPONSABLE

El éxito del CEI GRANADA tiene sentido si repercute en la sociedad y contribuye al bienestar general, en particular de los menos favorecidos, en pro de un mundo más solidario.

El importante patrimonio y la actividad desarrollada por el Campus obligan a conservarlo y a mantener el liderazgo como agente cultural y social. Junto a ello, es necesaria la actuación en el ámbito de la desigualdad, del desarrollo y la cooperación, al mismo tiempo que se eliminen barreras.

La Universiada es el principal acontecimiento deportivo universitario y el más reconocido del mundo. Granada ha sido reconocida en su propuesta de sede y en ella tendrá lugar la Universiada de Invierno 2015 que permitirá la participación de 118 universidades.

Este objetivo afecta a todos los conceptos del art.4.9.h., por su marcado carácter transversal. La responsabilidad social del Campus afecta a todas las dimensiones fundamentales, en particular a la defensa de su patrimonio a constituir un agente dinamizador de la cultura reconocido internacionalmente y como cauce de participación y de generación de empleo.

Línea: 7.1. Protección, conservación, puesta en valor y difusión del patrimonio

| | |
|--------------------|--|
| Ámbito relevante | Aspectos urbanísticos Proyección social |
| Área estratégica | Todas |
| Plazo | 2009-2012 |
| Resultado esperado | <ul style="list-style-type: none"> Programa Museológico (Museo de la UGR) y de las colecciones artísticas, técnicas y científicas de la UGR. Ruta histórico-patrimonial Espacios museísticos arqueológicos al aire libre, espacios escénicos, espacios mirador y espacios expositivos Puesta en valor del Jardín Botánico, recuperación de las Minas del Conjuero como centro de interpretación y regeneración de las instalaciones del Paraje Natural de la Hoya de la Mora en Sierra Nevada. Programa de protección, conservación, restauración y rehabilitación, y apertura de sus espacios libres comunes y patrimoniales Plan de conservación preventiva e Inspección Técnica de Edificios |

Línea: 7.2. CEI GRANADA agente de dinamización cultural

| | |
|--------------------|---|
| Ámbito relevante | Nivel científico-académico Proyección social |
| Área estratégica | Todas |
| Plazo | 2009-2012 |
| Resultado esperado | <ul style="list-style-type: none"> Realización de ciclos de talleres, conferencias, proyecciones cinematográficas, exposiciones y otras actividades en las que se incorpore la dimensión científica, humanística y artística Desarrollar nuevos espacios culturales de creación y debate en Red Afianzar la producción de proyectos culturales propios: teatro, colección de arte contemporáneo y talleres de escritura Mantenimiento y ampliación de las convocatorias anuales de los premios a la creación artística y científico-técnicos para estudiantes |



Línea: 7.3. Medidas de sensibilización, formación e investigación en el ámbito de las desigualdades, el desarrollo y la cooperación

| | |
|--------------------|--|
| Ámbito relevante | Proyección social |
| Área estratégica | Todas |
| Plazo | 2009-2012 |
| Resultado esperado | <ul style="list-style-type: none"> Programas de sensibilización Impulso de la investigación en desigualdad, desarrollo y cooperación Actividades de cooperación al desarrollo Acciones de voluntariado Plan de igualdad entre hombres y mujeres |

Línea: 7.4. CEI GRANADA accesible

| | |
|--------------------|---|
| Ámbito relevante | Proyección social |
| Área estratégica | Todas |
| Plazo | 2009-2012 |
| Resultado esperado | <ul style="list-style-type: none"> Eliminación de barreras físicas y virtuales en la docencia y la investigación Acceso generalizado a Internet (WiMax), incluyendo área metropolitana, Ceuta y Melilla Elaboración de guías de accesibilidad para el Campus, estudio y planificación del plan de actuaciones Plan de apoyo docente a personas con necesidades especiales Obtención de la Certificación de Calidad relativa a accesibilidad y acreditación de requisitos DALCO (Deambulación, Aprehensión, Localización, Comunicación, Orientación) de las Normas Técnicas UNE 170001-1 accesibilidad global |

Línea: 7.5. CEI GRANADA Universiada de Invierno 2015 excelente

| | |
|--------------------|---|
| Ámbito relevante | <ul style="list-style-type: none"> Proyección social, nacional e internacional |
| Área estratégica | <ul style="list-style-type: none"> Todas |
| Plazo | <ul style="list-style-type: none"> 2009-2012 |
| Resultado esperado | <ul style="list-style-type: none"> Plan de mejora de las instalaciones deportivas para la próxima celebración de la Universiada Promoción del deporte universitario. Promoción de la UGR y Granada en ámbito nacional e internacional Promoción para estudiantes pre-universitarios potenciales competidores en la Universiada y participantes como voluntarios y colaboradores en todas las actividades. |

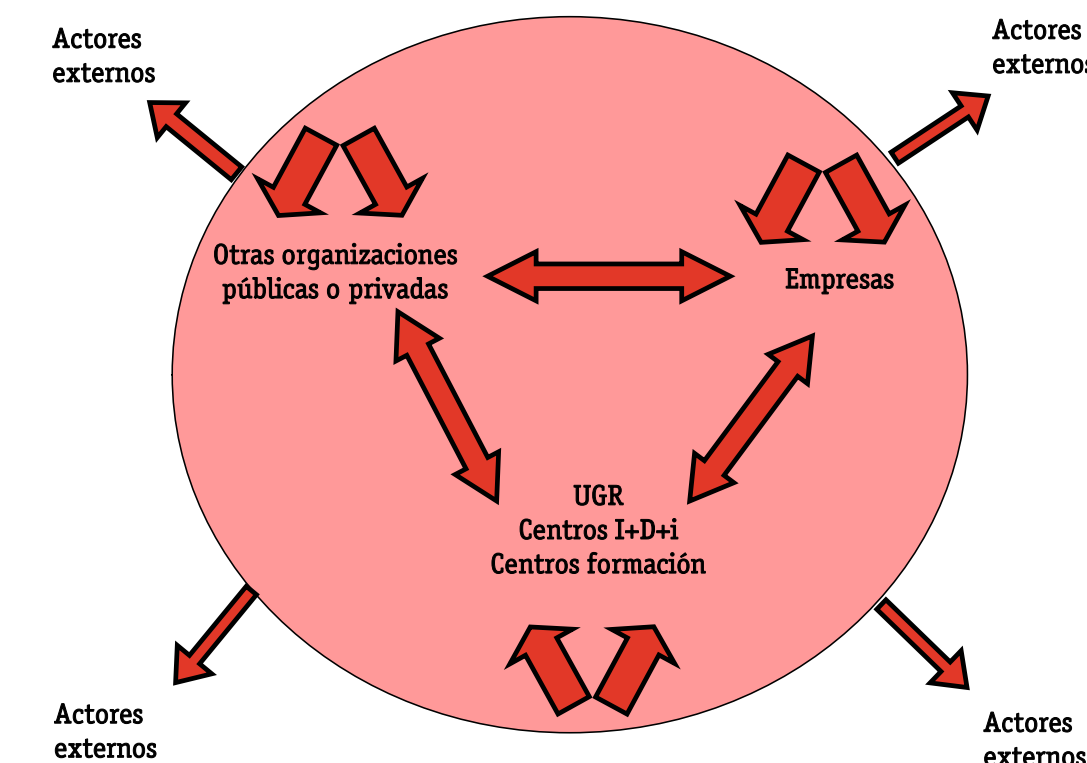
6. Agregación estratégica: la fuerza de la unión

6.1. Relaciones interorganizacionales

El modelo CEI GRANADA de agregación estratégica persigue una intensa interacción entre agentes y potenciar las posibilidades de proyección nacional e internacional del Campus mediante el impulso de las relaciones internas (interacción entre empresas, entre el sector empresarial y los institutos de investigación, entre educación e investigación, entre organismos públicos y privados) y las relaciones externas del cluster, con otros agentes, campus o cluster especializados y punteros del mundo, como se refleja en la siguiente figura.



Figura 4
Relaciones inter-organizacionales
CEI GRANADA



De esta manera la consolidación del Campus genera una especialización y economías de escala y funcionamiento. Esto favorece la expansión del conocimiento y un mayor y mejor reconocimiento del mismo, aumentando la demanda de los productos y servicios que ofrece. Así, atraerá a nuevos actores y reforzará los existentes provocando un crecimiento de la masa crítica a modo de círculo virtuoso, como el representado en la figura.

Algunos ejemplos de modelos de interacción en el CEI GRANADA se representan y detallan en el epígrafe correspondiente a la **agregación estratégica**⁷.

6.2. Actores de la agregación estratégica⁸

En la agregación estratégica del CEI GRANADA se distinguen diferentes niveles (véase figura adjunta):

- Un **núcleo central** de actores con el más elevado nivel de compromiso y aportando recursos al proyecto. También se produce el mayor nivel de interacción estratégica orientada a la consecución de todos los objetivos del CEI GRANADA.
- Un **conjunto ampliado o complementario de actores**, con un elevado nivel de compromiso a largo plazo, orientado a la consecución de objetivos concretos en docencia, investigación y transferencia de conocimientos y tecnología.
- **Otros actores**. El CEI GRANADA está abierto a la colaboración puntual con actores en una o varias actividades relacionados con sus objetivos.



⁷ Inspirados en las propuestas del European Institute for Comparative Urban Research

⁸ Se ha incluido la dirección web de cada actor para una descripción completa de los mismos. Ver cei-granada.ugr.es.

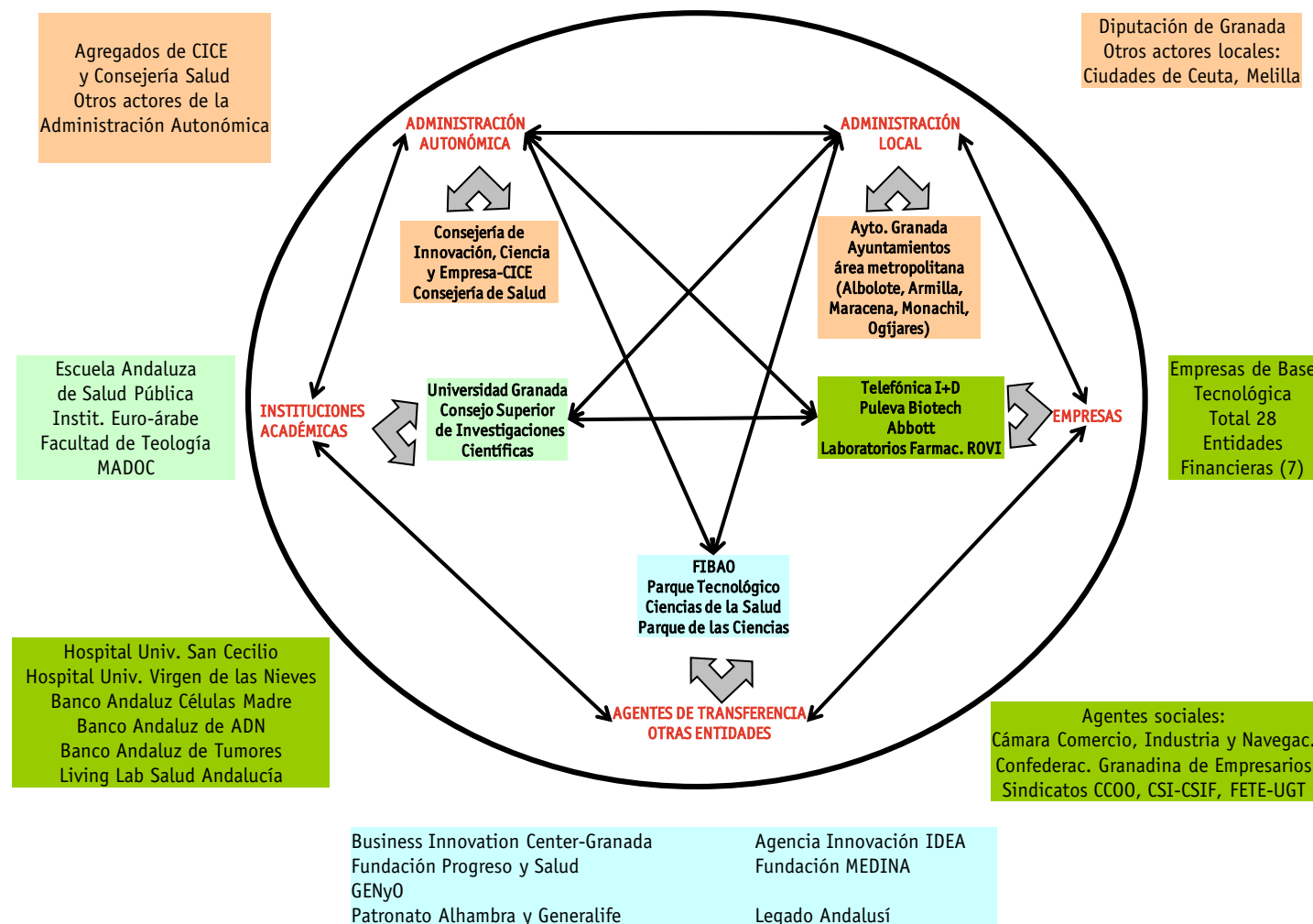
Para más detalle ver el epígrafe de **agregación estratégica**.

La relación de actores e integrantes, con carácter abierto, contiene:

- Administraciones locales (ocho ayuntamientos de ciudades y pueblos más diputación)
- Administración autonómica (delegaciones de varias Consejerías)
- Parque Tecnológico de Ciencias de la Salud
- Parque de las Ciencias
- Hospitales (San Cecilio, Virgen de las Nieves)
- Agentes de innovación y transferencias (agencia IDEA, CADE, BIC-Granada del PTS)
- Centros de educación superior no UGR (Escuela Andaluza de Salud Pública, Facultad de Teología, Instituto Euro-Árabe de Educación y Formación, MADOC)
- Fundaciones de carácter nacional e internacional (FIBAO, MEDINA, Alhambra)
- Institutos de investigación (CSIC, IEMATH)
- Empresas motores en salud: ABBOTT, ROVI, PULEVA FOOD, PULEVA BIOTECH, NEURON BIOPHARMA, entre otras)
- Empresas motores en TIC: AGRESSO SPAIN S.L. (UNIT 4 AGRESSO), TELEFÓNICA I+D, LIVING LAB SALUD ANDALUCIA, entre otras



Figura 5
 Núcleo central y otros actores
 de la agregación estratégica



6.3. El valor añadido de los actores y de su interacción

El valor añadido que incorporan está basado en la cooperación y colaboración entre ellos, que puede tener distinta intensidad y concretarse de diferentes maneras siempre con flexibilidad y buscando que la relación genere valor para las partes pudiendo consistir, según el nivel de implicación en el Campus, en la aportación de:

- Instalaciones e infraestructuras
- Personal especializado y/o técnicos
- Financiación
- Conocimiento y saber hacer en las áreas núcleo de conocimiento
- Asesoramiento diverso

La interacción se concreta en diferentes modalidades:

- Oferta de prácticas especializadas para estudiantes de máster y doctorado
- Confección de proyectos de formación especializada *ad hoc*
- Participación conjunta en proyectos de máster y doctorado
- Financiación de proyectos especializados de formación continua (*long-life-learning*)
- Desarrollo de contratos de investigación
- Participación en convocatorias públicas para proyectos de investigación de ámbito regional, nacional e internacional
- Enfoque relacional de la cooperación estableciendo compromisos de colaboración a largo plazo compartiendo recursos y personal especializado
- Coordinación para realización de tesis doctorales en colaboración
- Impulso del desarrollo conjunto de centros e infraestructuras de I+D+i.
- Impulsar la generación de empresas de base tecnológica
- Creación de empresas
- Adaptación de las empresas y entidades a la sociedad de la información

Para los integrantes se establece tres niveles de implicación en el Campus

- Nivel básico, para colaboraciones puntuales en una o varias actividades
- Nivel elevado, para un compromiso a largo plazo, que abarque al menos los objetivos relativos a docencia, investigación y transferencia de conocimiento
- Nivel de interacción estratégica completo, para quienes asumen todos los objetivos



6.4. Estructura de coordinación y gestión

Para la consolidación del CEI GRANADA se establecen como fundamentales los siguientes principios:

- Facilitar el conocimiento mutuo de los integrantes, más allá del compromiso formal establecido. Conocer las demandas y expectativas concretas de las partes
- Establecer canales regulares de comunicación entre las partes, formales e informales
- Fomentar el compromiso, basado en la credibilidad y más allá del oportunismo
- Generar confianza mediante valores compartidos, de comunicación y experiencias conjuntas
- Mantener una colaboración abierta
- Procurar economías de conjunto. Plantearse cómo generar y mantener la generación de valor para las partes

Buena parte de la coordinación y gestión del Campus se realizará mediante una plataforma web al efecto y servirá de medio de comunicación para una coordinación ágil y una eficiente gestión

La estructura que se propone consiste en:

1. **Consejo Social de Campus:** compuesto por todos los integrantes del CEI GRANADA, representantes de los actores del Campus.
2. **Consejo de Dirección:** Rector, Director de Campus, coordinadores de áreas estratégicas, representantes por sectores: empresarial, administraciones públicas, investigadores, otras entidades.
3. **Director de Campus**
4. **Coordinador de áreas estratégicas**

La estructura organizativa dependiente del Director de Campus contará al menos con los siguientes departamentos:

- Dpto. de administración y finanzas
- Dpto. de proyectos y promoción de la I+D+i
- Dpto. de marketing
- Dpto. de relaciones internacionales

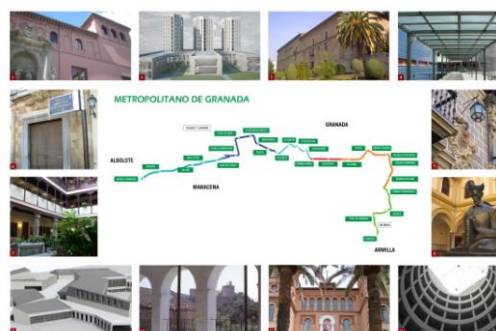
7. Diferenciación y especialización del modelo de Campus, internacionalización y vías para alcanzar la excelencia

Algunos aspectos que hacen al CEI GRANADA diferente y especial son:

- El territorio que comprende es: Granada, Ceuta y Melilla. Posiblemente donde la operación CEI tiene el mayor efecto multiplicador. Además constituye una **oportunidad para construir puentes** entre Europa-Latinoamérica y Europa-Norte de África.
- La ciudad de Granada y su entorno generan una **atracción internacionalmente reconocida** por su localización: une la proximidad al mar y montaña, está rodeada de parques naturales de gran variedad paisajista; por su patrimonio, por la intensa actividad y oferta cultural, por su escala urbana y calidad de vida. Es una ciudad de servicios, con un porcentaje elevado de población joven.
- En pocas zonas de Europa se produce un liderazgo tan claro de la Universidad sustentado por su potencialidad para impulsar el desarrollo económico y donde **la operación Campus puede tener mayor efecto multiplicador**. La UGR supuso en 2007 el 4,7% del PIB provincial, además del 4,1% del empleo asalariado. Sin contar la administración pública, es la entidad con mayor patrimonio de la zona y el principal agente económico y cultural.
- El CEI GRANADA se convierte en **el proyecto de mayor envergadura de su territorio**, al ser la mayor agregación estratégica, además del **mayor agente de creación de empleo**, de generación de desarrollo y de dinamización urbana y cultural.
- **Atractivo internacional** por su oferta de grado, másteres-doctorados internacionales **para estudiantes, investigadores y empresas**.
- Orientación estratégica y modelo de Campus vinculado a un nuevo modelo de economía sostenible y en coherencia con el Fondo de Dinamización Local Todo ello mediante la ecuación para un nuevo modelo de desarrollo,

$$f(I+D+i) = \text{BANG} + C + E^2 \rightarrow \text{desarrollo sostenible}$$

- Una función de I+D+i, que apuesta por BANG (Byte, Átomo, Nano, Genoma), lo que confiere al proyecto un carácter muy particular, posiblemente único, orientándose a la sociedad de la información, la neurociencia, ciencia cognitiva, nanotecnología y biotecnología. Junto a esto, el complemento de otras áreas estratégicas de la agregación C (cultura y patrimonio) más E^2 que se refiere a energía y "earth" o sistema tierra, forman la ecuación estratégica para conseguir una economía y un desarrollo sostenible como **postulados coherentes con la nueva Ley de Economía Sostenible**.
- Importancia y calidad de una agregación estratégica de actores públicos y privados que comparten una elevada identificación, implicación y compromiso en torno a unas fortalezas diferenciadas.
- Metodología innovadora y proyecto inteligente, intenta aprender e innovar a la vez que diseña actuaciones imaginativas, con una decidida voluntad de alcanzar la excelencia internacional y pone el énfasis en su propia capacidad organizativa.



- Una propuesta abierta y socialmente responsable, por sus planteamientos sociales, preocupación por la accesibilidad física e info-accesibilidad, por la sostenibilidad en el diseño y la gestión del Campus.
- Una apuesta por el impulso de las políticas activas de igualdad.
- Un proyecto participativo que fomenta la corresponsabilidad, con especial orientación a la participación de los estudiantes, a la satisfacción de sus necesidades durante los estudios y de apoyo tras finalizarlos.
- Una vía para conseguir espacios creativos y de calidad, en sentido amplio, para la interacción de las personas de forma abierta y complementaria a su entorno, como **motor de dinamización cultural y social**.