Campus Internacional excelencia UAM CSIC+

UAM UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MADRID

Estrategia UAM 2025

Estrategia **UAM 2025**

Campus Internacional excelencia UAM CSIC+

UAM UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MADRID

Índice

Presentación del Rector 04

01. Pensamiento estratégico 08
- Misión 10
- Señas de identidad 12
- Visión 18

02. Áreas estratégicas 20
- Compromiso social y sostenibilidad 22
  · Compromiso social 24
  · Sostenibilidad ambiental 26
  · Sostenibilidad económica 29
- Estudios 30
- Investigación 34
- Innovación y transferencia del conocimiento 38
- Internacionalización 42
- Tecnologías 49

03. Comunidad universitaria, buen gobierno y transparencia 54
- Estudiantes y alumni 56
- Personal docente e investigador 63
- Personal de administración y servicios 69
- Buen gobierno y transparencia 72

04. Proceso y datos 75
- Participación 76
- Cifras e indicadores 78

Presentación del Rector

A punto de que la Universidad Autónoma de Madrid cumpla cincuenta años de historia y ante la situación de incertidumbre en que estamos inmersos, se hace necesario establecer un marco de referencia para reflexionar sobre el futuro de nuestra institución y sobre el modelo de universidad que queremos desarrollar en los próximos diez años, contando obviamente con la participación de profesoras y profesores, del personal investigador, de los profesionales de la administración y servicios y del estudiantado.

El primer reto ha sido generar un consenso estable sobre el marco de referencia en el que deben encuadrarse los grandes objetivos de nuestra universidad sin entrar en el debate de todas aquellas acciones y proyectos concretos que podrían desarrollarse para su consecución. En efecto, este documento no es un plan estratégico al uso, que conlleva la concreción de tareas, proyectos, programas, calendario e indicadores, sino un marco de referencia consensuado en el que se desarrollen los planes estratégicos venideros. La estrategia UAM2025 pretende ir más allá de los intereses de cada uno de los sectores de la comunidad universitaria tratando de mantener ilusión y compromiso con nuevos objetivos y proyectos comunes.

En momentos de profundos cambios sociales, económicos y tecnológicos, como los actuales, se hace necesaria la reflexión, el estudio y el análisis promoviendo un debate serio y sereno sobre las reformas necesarias para la modernización e internacionalización de nuestra universidad con el objetivo de liderar el nuevo entorno social, educativo, económico y tecnológico que está emergiendo. Tras el análisis de los recursos disponibles, los problemas y las debilidades actuales, nos enfrentamos a los desafíos que nos presenta la sociedad del conocimiento en nuestro ámbito local e internacional. La Estrategia UAM2025 que hemos construido con la ayuda de todos los sectores de la comunidad universitaria debe servir como un compromiso de trabajo futuro.

Recordemos que durante los peores momentos de la crisis, la comisión de seguimiento del Claustro de la UAM animó a la comunidad universitaria a trabajar de forma consensuada en las líneas de actuación de futuro. Esta labor se ha venido desarrollando durante los últimos años en numerosas sesiones de trabajo, en diferentes seminarios y finalmente en este documento que se ha elaborado bajo la coordinación de la Comisión Técnica de la Estrategia 2025 aprobada por el Consejo de Gobierno. Su elaboración se ha entendido como un proyecto abierto al diálogo y ha sido elaborado con el convencimiento de que era el momento adecuado para poner a prueba nuestra ambición de objetivos y emprender los cambios necesarios que los recursos disponibles nos permitan.

El trabajo acumulado desarrollado a lo largo de estos casi cincuenta años ha permitido que nuestra Universidad sea un referente nacional e internacional por la calidad de su investigación y de sus estudios, por el potencial de su campus UAM+CSIC y por sus actuaciones en cooperación y solidaridad. Así pues, ha llegado el momento de renovar y potenciar el legado de exigencia y mejora que hemos recibido de quienes nos antecedieron. Creemos que el campus UAM+CSIC en el que hemos venido trabajando durante estos últimos años, constituye un ecosistema ideal sobre el que construir y articular la UAM del futuro como agente de gran rentabilidad social. La fórmula para crecer y mejorar en el cumplimiento de nuestra misión ha sido y deberá continuar siendo la cooperación y el establecimiento de alianzas con las entidades públicas y privadas que nos rodean. El Campus UAM-CSIC, la Alianza A4U y la red YERUN de universidades jóvenes investigadoras son instrumentos de trabajo compartido que nos permiten proponer objetivos a escala local, regional, estatal e internacional. Juntos podemos hacer más, tanto en la generación de conocimiento como en su transferencia a la sociedad.

El desafío es importante. Demostrar que una universidad pública, reconocida por la calidad de sus estudios y por su labor en investigación e innovación, es capaz de mantener su calidad y reputación a nivel internacional en un entorno cada vez más competitivo. Se trata de proyectar nuestras señas de identidad en un ámbito cada vez más amplio y con mayor alcance en un mundo abierto y global.

Confío en que el compromiso de nuestra comunidad universitaria, que se detalla en la Estrategia UAM 2025, sea el punto de partida para las futuras actuaciones específicas en cada uno de los ámbitos en los que se ha trabajado, pensando siempre en la mejora de nuestra universidad.

Gracias a quienes en las diferentes etapas del proceso han dedicado su tiempo y han aportado su visión y sus ideas enriqueciendo el debate hasta llegar a este documento. Gracias también a toda la comunidad universitaria por aceptarlo como camino común para la mejora de la UAM.

José M. Sanz

Rector

01

Pensamiento
Estratégico

Misión

La Universidad Autónoma de Madrid es una entidad de Derecho Público a la que corresponde, en el ámbito de sus competencias, el servicio público de la educación superior mediante la investigación, la docencia y el estudio, así como la transferencia del conocimiento a la sociedad. Está dotada de personalidad jurídica y patrimonio propio y hace de la autonomía seña fundamental de su identidad. Se define por su voluntad de innovación e implicación social, en coordinación y colaboración con otras universidades e instituciones.

Tal y como se señala en el Artículo 2 de los Estatutos de la Universidad, son funciones de la Universidad Autónoma de Madrid al servicio de la sociedad:

- La creación, el desarrollo, la transmisión y la crítica de la ciencia, de la técnica, de la cultura y del arte, siempre orientadas hacia la libertad, la igualdad de género, el desarrollo sostenible, la justicia, la paz y la amistad entre los pueblos.
- La preparación para el ejercicio de actividades profesionales que exijan la aplicación de conocimientos y métodos científicos, así como la actividad creadora en todos sus campos.
- El apoyo científico y técnico al desarrollo cultural, social y económico en todos sus ámbitos, tanto nacionales como internacionales.
- La difusión del conocimiento y de la cultura a través de la extensión universitaria y la formación permanente.
- El desarrollo de un modelo de educación multidisciplinar y éticamente orientada hacia la búsqueda de soluciones para los problemas relacionados con el medio ambiente, a través de la promoción de conocimientos, valores, actitudes, habilidades y patrones de comportamiento comprometidos con el desarrollo sostenible.

Señas de identidad

1. Universidad pública con fuerte compromiso social

La UAM asume el compromiso de trabajar por un mundo más justo y solidario, así como el desarrollo y difusión de la ciencia, la técnica, la cultura y el arte, a través de los mecanismos que son los propiamente universitarios: la formación, la investigación, la transferencia, la sensibilización y la divulgación, a fin de lograr la mayor rentabilidad social de sus acciones y tareas.

La UAM aspira a desarrollar su actividad, en colaboración con otras instituciones, a través de la optimización tecnológica. Para ello se compromete con la mejora de la calidad en el servicio público a la sociedad y con el fortalecimiento de los valores éticos, la sostenibilidad en la gestión, el impulso de la empleabilidad de sus egresados y la colaboración constructiva y proactiva con su entorno económico y social.

2. Sostenible, saludable y solidaria

La UAM tiene especial implicación en el mantenimiento del campus como territorio sostenible, al tiempo que promueve actividades relacionadas genéricamente con la sostenibilidad. Pertenece a la Red Española de Desarrollo Sostenible que representa un punto de enlace con la sociedad a través de sus proyectos enmarcados en los *Objetivos de Desarrollo Sostenible* (ODS) 2015-2030 promulgados por Naciones Unidas.

La UAM forma parte de REUS (Red Española de Universidades Saludables) y REMUS (Red Madrileña de Universidades Saludables) que promueven iniciativas para desarrollar medidas que contribuyan a la mejora de la salud de los integrantes de la comunidad universitaria. Entre dichas medidas se encuentran la prevención sanitaria y el fomento del deporte en el ámbito universitario.

La UAM impulsa el concepto de Cooperación Universitaria al Desarrollo (CUD) como un espacio que propicia la transformación social en todos los países, particularmente en los menos favorecidos. Además, es una universidad que alienta y acoge la diversidad en todas sus facetas, y es pionera en la atención a la diversidad funcional y psíquica de las personas así como en propiciar la paridad y la igualdad de género.

La UAM busca la sostenibilidad económica como condición indispensable para garantizar presupuestariamente el adecuado funcionamiento de las actividades de la universidad. Financiada principalmente con fondos públicos, está comprometida con la eficiencia en la gestión y la transparencia, basada en la rendición de cuentas a la sociedad y en la cultura de evaluación.

3.
Preocupada por la mejora continua de la calidad docente para favorecer el proceso de enseñanza-aprendizaje

La UAM es una universidad generalista, dedicada a la formación de profesionales e investigadores de prestigio, reconocidos por su alta capacitación, carácter emprendedor y valores éticos en distintos campos de conocimiento. Oferta su docencia fundamentalmente de manera presencial y en español con títulos de grado y de posgrado, si bien progresivamente se van desarrollando cursos de enseñanza *online* y en inglés.

La UAM promueve la innovación educativa tanto en los contenidos como en los métodos y las tecnologías utilizadas para la formación de su estudiantado.

La UAM considera imprescindible potenciar la dimensión práctica de los estudios, el aprendizaje en el ejercicio y la vinculación con los ámbitos emprendedores, a fin de favorecer la inserción laboral de los titulados.

4.
Intensiva en investigación de alta calidad

La UAM nace en 1968 con la ayuda de una serie de investigadores de alto prestigio internacional, que son convocados para poner en marcha una universidad nueva en la que la actividad investigadora se incorporara de forma central. Esta cultura de investigación con la que se creó, permanece hoy y constituye una de las principales guías de su actividad.

La UAM considera fundamental la política de apoyo a nuestros grupos de investigación, la incorporación de nuevo profesorado investigador y el establecimiento de institutos "conjuntos" con otros centros de investigación, como el CSIC. Las nuevas iniciativas son fundamentales para tener grupos de investigación e infraestructuras competitivas en Europa y España.

5.
Con una apuesta por la innovación y la transferencia del conocimiento como motor de desarrollo social y económico

La investigación propicia una universidad innovadora para transferir a la sociedad los resultados de la misma a través de la industria o de las iniciativas emprendedoras de la propia universidad. La UAM estimula la innovación y la transferencia tecnológica mediante la colaboración con la sociedad y las empresas, en programas de formación y de investigación así como a través de laboratorios mixtos de investigación e innovación

La Unidad de Innovación de la UAM, creada para promover la innovación entre las empresas, y el Campus de Excelencia Internacional UAM+CSIC pretenden modernizar y coordinar los diferentes agentes y canales dedicados a la transferencia, el fomento del emprendimiento, la incubación de nuevas empresas, el apoyo a las *start-ups* y *spin-offs* con un impacto tangible en el entorno económico y social.

Los congresos, seminarios y conferencias que se desarrollan en sus campus, la mayoría de carácter internacional, constituyen un claro exponente de su voluntad de trasferencia a la sociedad de sus hallazgos en el ámbito de las ciencias y las humanidades.

6.
Con prestigio y con proyección internacional

La UAM es una universidad con vocación internacional y con la aspiración de ser referencia internacional en docencia, investigación y transferencia de conocimiento. A lo largo de su historia se ha convertido en una universidad de referencia nacional y con una significativa relevancia en los rankings internacionales de universidades, especialmente entre las universidades más jóvenes.

La UAM tiene una amplia oferta de asignaturas y programas en inglés y destaca su actividad en el establecimiento de programas de estudios internacionales: 8 titulaciones de dobles grados con universidades europeas y 7 programas internacionales de posgrado, 3 de ellos Master Erasmus Mundus.

Participa de forma activa en el programa Erasmus+, siendo una de las universidades europeas con un mayor número de movilidades de estudios y prácticas y tiene convenios de colaboración con universidades e instituciones de todo el mundo. Destaca su colaboración con América Latina y con Asia, especialmente China, siendo la universidad que dirige el Instituto Confucio de Madrid. Sus campus son espacios multiculturales y multilingües, donde conviven e intercambian estudiantes de diferentes nacionalidades, gracias a la gestión y el apoyo de los servicios que se ofrecen a estudiantes y a personal investigador.

7.
Integradora de las nuevas tecnologías como oportunidad de mejora continua

Las nuevas tecnologías aparecen como la gran oportunidad para innovar en la educación tanto presencial como virtual, y también en la investigación. La UAM pretende integrar en sus actividades las posibilidades que ofrecen la expansión de los dispositivos móviles y las vías de acceso a la red, así como la proliferación de herramientas de computación y almacenamiento en la nube, el fuerte desarrollo de redes sociales y de plataformas para ofertar formas de aprendizaje más ubicuas y deslocalizadas y mejorar sus procesos de gestión.

Los MOOC (cursos masivos y abiertos online, gratuitos), el Cloud Computing o el Big Data plantean un escenario que obliga a revisar los contenidos de la oferta académica y la forma de generarlos y difundirlos. Nuestra universidad pretende asumir ese nuevo escenario como un reto en su compromiso con la calidad docente.

Es también propósito de la UAM utilizar las oportunidades de la nueva tecnología en la mejora de la gestión interna y en la optimización de los servicios que como universidad pública debe prestar a la sociedad.

8.
Con una comunidad comprometida, participativa y en un ámbito de transparencia

En la UAM el estudiantado, el profesorado, el personal investigador y el personal de administración y servicios pueden encontrar las condiciones adecuadas para realizar su trabajo en un entorno que permite y fomenta el desarrollo humano y el talento. El diálogo es el camino para debatir y afrontar las cuestiones y los desafíos universitarios. La escucha, la confianza y el consenso permiten la implicación y la corresponsabilidad.

Los numerosos y diversos objetivos de la UAM conllevan muchas actividades que es necesario poner en valor ante las administraciones y la sociedad en general por su alta rentabilidad social. Está comprometida con la rendición de cuentas y la transparencia ante las administraciones y la sociedad así como a informar a toda la comunidad universitaria de la realización de actividades de interés. Para ello, se precisan sistemas de información y de comunicación integrales que favorezcan la adopción de decisiones sobre la base de datos e indicadores.

9.
En alianza con otras instituciones

En el ámbito nacional, la UAM y el CSIC han constituido el Campus de Excelencia Internacional CEI UAM+CSIC para impulsar, junto con otros agentes e instituciones, el desarrollo de un campus que, a través de su integración en el territorio más cercano físicamente al Campus, desempeñe un papel de liderazgo y cohesión en la esfera educativa, social, cultural y económica de Madrid Norte.

La integración de UAM y CSIC en el CEI, así como la de otros centros de investigación y transferencia, empresas y organizaciones empresariales, los ayuntamientos de su entorno y la propia Comunidad de Madrid, están suponiendo un impulso fundamental en la mejora de sus capacidades docente, investigadora y de transferencia.

La UAM junto con la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB), Universidad Carlos III de Madrid (UC3M) y la Universitat Pompeu Fabra (UPF) ha establecido la Alianza 4 Universidades (A4U). Entre los objetivos de la A4U destacan una mayor promoción de las actividades de investigación de las universidades socias, fundamentalmente en Europa; la mejora del perfil y proyección internacional de éstas, fomentando contactos en países y áreas de prioridad estratégica; el aumento de las opciones de movilidad de estudiantes, académicos e investigadores; o la promoción de una enseñanza de calidad, con una clara apuesta por las titulaciones interuniversitarias, la oferta en inglés o la formación on-line.

En el ámbito internacional, la UAM está integrada en la red de jóvenes universidades europeas de investigación (YERUN, Young European Research Universities Network) con el objetivo de promover iniciativas conjuntas en el campo de la investigación y la docencia, además de incentivar la movilidad. Se trata de una red formada por universidades europeas jóvenes, menores de cincuenta años, y con presencia acreditada en diferentes rankings reconocidos internacionalmente (Times Higher Education y QS).

Visión

La UAM aspira a consolidar su reconocimiento internacional como una universidad pública generalista sostenible, líder en Iberoamérica y destacada en el ámbito europeo, intensiva en investigación y formación de excelencia, en innovación y en calidad docente. Con un fuerte compromiso con la sociedad, la empleabilidad y su entorno productivo, a través de la colaboración con otras instituciones científicas, sociales y económicas, que faciliten la empleabilidad de sus egresados.

La UAM apuesta por formar a personas participativas, con espíritu crítico y valores éticos, que se sientan identificadas con una institución que destaca por la transparencia y eficiencia en su gestión y la visibilidad internacional como centro docente e investigador. Por ello forman parte de su misión:

- Una formación integral y generalista: formamos personas, no solo profesionales.
- Una clara vocación internacional: se pretende llegar a ser un referente en España, como puerta de entrada a Europa y puente a Iberoamérica.
- Una estrecha relación con nuestro entorno socio-económico, como impulsora de la transferencia del conocimiento para el bienestar social, la innovación y el emprendimiento.
- El propósito de constituir una universidad sostenible, comprometida con la igualdad de género y la diversidad, y socialmente responsable.

02

Áreas estratégicas

Compromiso social y sostenibilidad

solidaridad

diversidad

En el ámbito de la implicación social el plan estratégico debe seguir profundizando, como se ha venido haciendo desde el origen hasta el momento, en el compromiso con la sociedad como herramienta complementaria de las actividades propias de la universidad (docencia, investigación, innovación, trasferencia del conocimiento, captación de recursos, gobernanza y administración). La dimensión social bajo todas sus facetas es en nuestros días inherente al desarrollo y al progreso de las sociedades democráticas y por ello exige ser tratada y contemplada en los proyectos estratégicos de los organismos públicos.

Para ello se proponen cuatro grandes líneas de actuación en coordinación con los textos normativos y de reflexión que tanto a nivel nacional como supranacional son una referencia en materia de Igualdad (Ley Orgánica 3/2007 para la igualdad ejecutiva de mujeres y hombres) y de Responsabilidad Social y Sostenibilidad: Pacto Mundial de las Naciones (UN Global Compact), Estrategia Española de Responsabilidad Social de la Empresa 2014-2020 (Ministerio de Empleo y Seguridad Social), Estrategia Europea 2020, etc. En especial, los *Objetivos de Desarrollo Sostenible* (ODS) 2015-2030, promulgados por las Naciones Unidas, en la medida en la que proponen un nuevo escenario de actuación que requiere de una visión transversal e integradora en favor de la paz, la justicia, la igualdad de género, la promoción de la educación, el desarrollo energético, la seguridad alimentaria y contra el cambio climático.

Estas líneas de actuación deben entenderse como cauces de comunicación e interacción con otros agentes sociales (entes públicos y privados y tercer sector) favorecedores y dinamizadores de la participación de la UAM en los grandes desafíos que se presentan en los diversos planos del tejido social.

ahorro y reciclaje

gestión

igualdad

Compromiso social

1. Solidaridad y cooperación social al desarrollo

El concepto de Cooperación Universitaria al Desarrollo (CUD) se ha visto impulsado institucionalmente en las dos últimas décadas en el ámbito de la Oficina de Acción Solidaria y Cooperación como un espacio que propicia la transformación social no sólo en los países desfavorecidos sino también en los demás países a escala mundial. El marco CUD requiere de un nuevo impulso así como de una nueva definición de sus objetivos. Para ello se proponen las siguientes acciones:

- Fomentar valores éticos en relación con la solidaridad y el altruismo.
- Impulsar las actuaciones de responsabilidad social y ciudadanía en favor de la movilización y el apoyo de campañas orientadas a ayudar a los colectivos con necesidades especiales o en situación de vulnerabilidad.
- Impulsar Programas de formación, sensibilización y voluntariado (local, nacional e internacional).
- Favorecer la reflexión y el cuestionamiento crítico en torno a la noción de Desarrollo Humano Sostenible y Comercio Justo.
- Seguir impulsando nuevos proyectos sociales y de investigación con instituciones nacionales e internacionales en materia de solidaridad y compromiso.

2. Atención a la diversidad y la inclusión

Las nociones de diversidad e inclusión se nos proponen como nuevos ejes en el establecimiento de un modelo de universidad y sociedad que se abre a las exigencias de una ciudadanía plural. Para el cumplimiento de tales exigencias se proponen las siguientes acciones:

- Desarrollar el *Plan de atención a la diversidad* desde la óptica de la pluralidad, la diversidad y la educación inclusiva.
- Fomentar la investigación cooperativa en materia de diversidad e inclusión y dar mayor visibilidad a los estudios relativos a la discapacidad y a otras poblaciones de especial vulnerabilidad.
- Propiciar modelos de buenas prácticas transversales entre las diferentes instancias de la universidad (estructuras organizativas, PDI, PAS, estudiantes, etc.), favoreciendo el respeto y el apoyo a la diferencia.
- Fortalecer la formación de PDI y PAS en diversidad funcional.
- Potenciar el acceso a estudios de grado, posgrado y doctorado de la población en situación más vulnerable y favorecer su movilidad nacional e internacional.
- Intensificar las estrategias de apoyo que faciliten el tránsito a empleos técnicos cualificados y de calidad.

3. Igualdad de género y búsqueda de la paridad

La participación y la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres constituyen unos de los grandes desafíos del siglo XXI a escala mundial. La paridad requiere de acciones positivas transversales conducentes a mejorar la presencia equilibrada de las mujeres en todos los órdenes de la sociedad sin el menoscabo de la exigencia del mérito y la capacidad. Desde hace décadas, la UAM ha integrado la igualdad de género como uno de los aspectos fundamentales de su identidad. Para continuar en esa posición de liderazgo se plantea desarrollar todas aquellas medidas propuestas y consensuadas a través de los diferentes Planes de Igualdad y, entre ellas, las siguientes acciones:

- Establecer nuevas líneas de reflexión y actuación en coherencia con los datos arrojados por los Diagnósticos de Género y aquellos otros documentos normativos de rango superior.
- Incorporar la perspectiva de género en todos los ámbitos de la vida universitaria, especialmente en los estudios de grado y de posgrado, así como en la investigación.
- Potenciar la cultura de la igualdad de género por medio de la actualización del Protocolo de Acoso, concebido con el espíritu de mejorar la convivencia y la equidad y de erradicar la violencia.
- Fomentar el uso de un lenguaje inclusivo que visibilice la participación de las mujeres en la vida académica y social.
- Promover una participación equilibrada en los órganos de representación, en sintonía con la presencia estadística que ambos géneros tienen en la sociedad.
- Establecer vínculos con las Unidades de Igualdad de las universidades madrileñas y españolas, así como con órganos similares de las universidades extranjeras, para compartir iniciativas y llevar adelante proyectos comunes.

4. Cultura y valores humanísticos

El acceso a los valores culturales y su impulso reflejan el estado de evolución de la sociedad en la que estamos inmersos. La conciencia humanista ha estado presente desde hace siglos en el espíritu de nuestra cultura en sus diferentes vertientes: artística, literaria, musical, gráfica y científica. La misión de la UAM reside en contribuir a la evolución de dichos aspectos culturales en favor de un desarrollo humano sostenible en el que se enlazan pasado y tradición con perspectivas de futuro vinculadas a la realidad digital. Por eso, se propone:

- Dinamizar actividades culturales que den respuesta a las necesidades actuales en relación con el diálogo, la tolerancia y el fomento de la mirada crítica.
- Fomentar el gusto por la música mediante actividades de formación e investigación en torno al hecho musical.
- Favorecer el espíritu coral e instrumental a través de la OCUAM (Orquesta y Coro de la UAM).
- Propiciar la participación en los concurso de cuento, poesía, teatro breve y ensayo de divulgación científica.
- Hacer de la Sala de Exposiciones de la UAM un lugar de encuentro y de fomento de los valores estéticos y artísticos.
- Reforzar alianzas internas y externas que conduzcan a la colaboración y al conocimiento compartido.
- Promover los valores éticos y la vocación de servicio público entre la comunidad universitaria así como en los diferentes planes de estudio de las diferentes titulaciones.
- Consolidar las relaciones fluidas y de mutuo respeto y entendimiento con otras administraciones públicas de igual o superior nivel competencial.
- Afianzar la adopción de protocolos de garantía ética, códigos deontológicos, comités, etc., según las particularidades de cada área de conocimiento.

Sostenibilidad Ambiental

En la actualidad no se entiende un centro de educación superior que no tenga implicación en el respeto al medio ambiente y promueva hábitos saludables. La UAM, desde sus inicios, ha promovido ambos proyectos entre su personal y entre sus estudiantes.

En estos años, se han creado las estructuras imprescindibles para el desarrollo de distintas actividades.

Por un lado, la oficina EcoCampus que tiene especial implicación en el mantenimiento del campus como territorio sostenible y al tiempo promueve actividades relacionadas genéricamente con la sostenibilidad. La incorporación de la sede de REDS (Red Española de Desarrollo Sostenible) ubicada en la propia oficina EcoCampus debe representar un punto de enlace con la sociedad a través de sus proyectos, enmarcados en los *Objetivos de Desarrollo Sostenible* (ODS) 2015-2030.

Por otro lado, tanto el Servicio Médico como el CPA (Centro de Psicología Aplicada) promueven hábitos saludables y pautas de prevención en nuestro entorno universitario. Además, la UAM forma parte de REUS (Red Española de Universidades Saludables) y REMUS (Red Madrileña de Universidades Saludables) que promueven iniciativas para desarrollar medidas que contribuyan a la mejora de la salud de los integrantes de la comunidad universitaria.

En ambos casos, sostenibilidad y salud, resulta evidente que las universidades se deben constituir en centros de referencia que el resto de los estamentos de la sociedad pueda utilizar como modelo.

Mirando hacia el futuro, y reconociendo lo ya realizado, cabe proponer líneas de actuación en ambos ámbitos que refuercen nuestra posición.

1. Campus Sostenible: el territorio y las personas

La UAM debe cuidar las dos sedes de su campus (Cantoblanco y La Paz) en distintas dimensiones:

- Mantenimiento de espacios verdes: es necesario propiciar un plan de sustitución e incorporación de especies y ejemplares que se adecuen a las condiciones ambientales del propio campus y realizar un seguimiento de las áreas de carácter silvestre.
- Promoción del conocimiento de la flora y fauna que habitan en el campus. Realización de guías y recorridos para el reconocimiento y disfrute de la riqueza natural y naturalizada.
- Utilización razonable de recursos (agua y energía). Vigilar la calidad del agua potable y de la que resulte depurada; realizar programas de incentivación del ahorro energético (luz y gas) en los centros (incluidos los del CSIC que formen parte del Campus de Excelencia).
- Recogida, eliminación y reciclaje de residuos: desarrollar el plan integral de recogida de residuos reciclables (plástico y envases; vidrio y papel) en todas las instalaciones, con especial énfasis en las cafeterías y comedores universitarios. Plantear un programa de reciclaje de restos de vegetación por podas; renovar el sistema de reciclaje del agua; implementar medidas de ahorro en el consumo de agua y de luz.
- Aplicación de criterios ambientales o de sostenibilidad a las empresas proveedoras de materiales o servicios a la UAM (Compra verde y responsable).
- Cuidado del medio ambiente: plan de reducción de la huella de CO2 promocionando el transporte público y restringiendo el uso de vehículos particulares; incentivar el uso compartido de vehículos; incentivar la iniciativa CiBiUAM de utilización de la bicicleta en el campus.
- Impulso de los trabajos de fin de grado y de máster sobre temas de sostenibilidad en la propia UAM.
- Promoción del campus y su entorno: realización de itinerarios guiados e interpretativos desde el campus hasta la sierra.
- Impulsar “días de” y encuentros que den a conocer las iniciativas más significativas al resto de la sociedad (redes sociales)
- Aplicación de los indicadores de seguimiento y evaluación de políticas de sostenibilidad que ha definido el grupo de trabajo de la CRUE y otros.
- Expedición de certificaciones ambientales.
- Invitación al profesorado, los estudiantes y el personal de administración y servicios a participar en la mejora de la sostenibilidad y la salud en el campus como parte del hacer cotidiano.
- Promoción del denominado “comercio justo” para invitar al consumo responsable y respetuoso con el medio ambiente en las cafeterías y restaurantes del campus.

2. Campus Saludable

Con independencia de las labores que se desarrollan en el ámbito del Servicio de Prevención y del Servicio Médico, se deben promover otras acciones relacionadas con el bienestar de la población:

- Diseño de un Plan de Universidad Saludable.
- Incorporación a la Estrategia de Promoción de la Salud y Prevención en el SNS que debe asegurar el cumplimiento de determinados compromisos curso a curso.
- Creación de un Voluntariado Saludable cuyos componentes colaboren a la realización de distintas actividades en el campus.
- Implantación y seguimiento de menús saludables en restaurantes y cafeterías.
- Promoción de la actividad deportiva: organizar encuentros para el recorrido del “anillo verde”; promover un sistema de avisos sobre la calidad del aire y la actividad deportiva; coordinar actividades deportivas con el Servicio de Deportes.
- Fomento de “días de” y encuentros que den a conocer las iniciativas más significativas al resto de la sociedad (redes sociales).

Sostenibilidad económica

La UAM defiende una enseñanza pública, eficiente y de calidad con una financiación adecuada garantizada por las administraciones públicas. Para complementar esta financiación en el cumplimiento de las nuevas misiones de la universidad es importante que se desarrollen además nuevas fórmulas de gestión y de financiación con el control suficiente para que no interfieran con los valores y objetivos que consideramos fundamentales. En este contexto de insuficiencia de recursos públicos y búsqueda de financiación privada es esencial que se defienda el significado de la universidad pública y su sostenibilidad económica manteniendo los niveles de calidad que se demandan.

Por esta razón se necesita un modelo de financiación estable, capaz de dar a la universidad la autonomía suficiente para que se pueda orientar hacia aquellos objetivos propios que haya consensuado con la sociedad. Reclamamos financiación, autonomía y responsabilidad equiparables a las otras instituciones de educación superior que constituyen la élite europea de universidades. De esta manera se podrá también demostrar nuestra competitividad a través de:

- El desarrollo de planes de eficiencia en la gestión, mediante la implantación de la gestión por procesos, contabilidad analítica y otros instrumentos.
- Un plan de racionalización y ahorro en las compras a través de la concentración de contrataciones comunes en varias unidades/centros administrativos, con el propósito de mejorar el poder de negociación con los proveedores así como la racionalización en los procesos de adquisición/compra.
- La diversificación en los medios de financiación desarrollando alianzas externas.
- Elaboración de contratos programa que vinculen la financiación a la responsabilidad en la consecución de objetivos.
- Rediseño de procesos y optimización de la administración electrónica en procesos de firmas, solicitudes, etc. En tal sentido, se hace necesario avanzar en la firma electrónica individual para conseguir la eliminación del acta en papel.

Estudios

programas de doctorado

empleabilidad

títulos profesionalizantes

Casi una década después de la profunda reforma de la estructura de estudios regulada por el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales, y por el Real Decreto 99/2011, de 28 de enero, por el que se regulan las enseñanzas oficiales de doctorado, la Universidad Autónoma de Madrid ha alcanzado un adecuado desarrollo y estabilidad de sus estudios de Grado, que cursan en torno a 25000 estudiantes. De cara al futuro se estudiará el mapa de las titulaciones para analizar la conveniencia de ofertar nuevas titulaciones o títulos dobles aprovechando las posibilidades interdisciplinares del campus.

Sin embargo, en el caso de los estudios de Máster, que cursan en torno a 2000 estudiantes, y el de los estudios de Doctorado, que involucran a cerca de 3000 estudiantes, aún no ha se ha alcanzado el nivel de desarrollo que correspondería a una universidad con el perfil de la UAM. Asimismo, el desarrollo de la formación continua y de los títulos propios, de especial relevancia en la relación con el entorno productivo y con todos los estratos de edad de nuestra sociedad, presenta aún un recorrido muy amplio.

En este sentido, aparte de plantear estrategias que a medio plazo buscan potenciar todos los niveles de estudio de la UAM, este documento incide también en aspectos concretos que requieren especial potenciación o refuerzo.

Merecen especial atención las sinergias que la aplicación de la tecnología en el sector educativo puede aportar a una universidad de carácter presencial, como es la UAM. La aparición de nuevos modelos de enseñanza y estilos de aprendizaje, basados en la utilización de contenidos educativos digitales, en la enseñanza semipresencial o mixta *(blended learning)* y en el desarrollo de módulos de docencia online (cursos MOOC -*Massive Open Online Course*- y SPOC -*Small Private Online Course*-), exigen una adaptación progresiva, tanto en formación e innovación docente en el campo de las tecnologías educativas, como en la exploración de las posibilidades de las modalidades no presenciales.

El desarrollo de las nuevas tecnologías debe ir acompañado de la necesaria incorporación de otros métodos docentes e innovadores que pueden mejorar la calidad de la enseñanza presencial.

cursos MOOC

programas internacionales

Potenciación de la oferta

Apuntamos algunas acciones que pueden ayudarnos en este objetivo:

- Precisar la oferta, incidiendo en los itinerarios posibles entre los distintos estudios, detallando el perfil de cada título, aclarando en el caso de los másteres si son de carácter investigador y/o profesionalizante o habilitante.
- Elaborar y dar visibilidad a los mapas de recorridos que permitan establecer la relación existente entre grados, másteres y doctorados.
- Potenciar la promoción y divulgación de nuestros títulos, haciendo énfasis en la comunicación de sus respectivos perfiles de empleabilidad.
- Dar visibilidad a la oferta global, con énfasis en los programas de doctorado y sus líneas de investigación, a través de una imagen unificada, con la creación e impulso, en el caso de másteres y doctorados, de portales web específicos.
- Reforzar el vínculo de la oferta de máster con el ámbito específico en el que se desarrolla y con sus potenciales destinatarios:
  - En títulos enfocados a la investigación, dar visibilidad a los grupos/investigadores/ instituciones concretos que participan.
  - En títulos profesionalizantes, enfatizar las empresas/profesionales vinculados.
  - En los profesionalizantes no ligados a infraestructuras de los campus, fijar en Madrid capital su centro de impartición.
- Aumentar la oferta de plazas de máster en los títulos de alta demanda, principalmente si se trata de títulos habilitantes, analizando en su caso los recursos necesarios para ello.
- Diseñar estrategias de interrelación entre títulos oficiales y títulos propios: facilitar recorridos curriculares complementarios en grado y máster mediante la integración, por ejemplo, en estos últimos, de títulos de experto con su optatividad.
- Analizar la posibilidad de diseños curriculares flexibles por ramas de conocimiento (grados abiertos).

Refuerzo de la eficiencia en la gestión de los recursos asignados

- Aumentar la capacidad de apoyo del Centro de Estudios de Posgrado a los títulos en las fases de admisión y organización de actividades, y estrechar su relación con los Coordinadores en todos los aspectos no ligados a los centros.
- Reforzar la figura de coordinador/a en grado, máster y doctorado con el corrrespondiente reconocimiento académico y administrativo.
- Estabilizar la financiación básica del posgrado, a través de recursos propios y de actividades que den valor a los títulos.
- Potenciar el patrocinio de las entidades ligadas a los títulos en forma de programas de ayuda, premios, financiación de seminarios y eventos, doctorados industriales, etc.
- Impulsar la captación de talento mediante la estabilización de los programas de ayuda y becas y la implicación en ellos de Centros de Investigación, y mediante la agilización de los procesos de admisión y matriculación.

Análisis y mejora de la calidad del funcionamiento de los títulos

- Promover la creación de un "tejido para la calidad" de los títulos, que se haga extensivo desde la unidad central del rectorado hasta los Centros, y los departamentos, con el consiguiente refuerzo en la formación específica de las personas implicadas.
- Rediseñar el Gabinete de Estudios y Evaluación Institucional, reforzando la función de seguimiento de la calidad.
- Reforzar los instrumentos de recogida de información para la evaluación de los títulos: análisis de indicadores, de la satisfacción de los colectivos, de la empleabilidad, etc.
- Fomentar la participación en el análisis de los estudios de los colectivos implicados: estudiantes, PDI, PAS y empleadores.
- Reforzar las estructuras de coordinación académico-administrativas en la gestión de los títulos, adecuándolas a las necesidades específicas e intensificando la colaboración de todos los sectores implicados.
- Potenciar el análisis de las nuevas necesidades de formación para la modificación y adaptación de los títulos oficiales.
- Fomentar la participación de los representantes de estudiantes, y en especial de los delegados, en aspectos académicos como la elaboración de los planes de estudio y los procesos de evaluación de la calidad de las enseñanzas.

Generalización del uso de nuevas tecnologías

- Incorporar las infraestructuras y desarrollar los procedimientos necesarios para facilitar la asistencia remota a actividades presenciales (clases, tribunales, defensas, etc.).
- Potenciar la docencia semipresencial para facilitar que un colectivo mayor de estudiantes pueda cursar los títulos y actividades ofertados en este régimen.
- Desarrollar módulos *on-line*, con el objetivo de crear cursos de nivelación o adaptación de los estudiantes de nuevo ingreso, de cubrir aspectos de formación transversal, o como estrategia para atraer estudiantes a los estudios presenciales.
- Plantear la posibilidad de desarrollar en la UAM títulos oficiales completos bajo la modalidad de docencia *on-line*, por ejemplo másteres de gran impacto a nivel internacional.
- Reforzar la formación del PDI en las tecnologías de apoyo a la mejora de la docencia.

Impulso de la proyección internacional

- Aumentar el número de estudiantes internacionales que cursen estudios completos de grado o posgrado.
- Potenciar la oferta de grupos de asignaturas o itinerarios en inglés y la impartición de títulos bilingües o impartidos en su totalidad en inglés, principalmente en posgrado.
- Fomentar el establecimiento de programas internacionales conjuntos o de doble o múltiple titulación en grado y posgrado, sentando las bases para impulsar el desarrollo de programas de master *Erasmus Mundus*, en el caso de los másteres.
- Fortalecer los programas de cotutela, como principal herramienta para la internacionalización y establecimiento de colaboraciones de investigación duraderas en doctorado.
- Fomentar el aprendizaje de diferentes lenguas con el fin de facilitar las dobles titulaciones internacionales o los programas *Erasmus Mundus*.

Investigación

carrera investigadora

Campus de Excelencia Internacional
UAM-CSIC

La Ley 14/2011, de 1 de junio, de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación destaca a las Universidades entre los agentes del Sistema Español de Ciencia, Tecnología e Innovación. Una de las funciones esenciales atribuidas a la institución universitaria en la prestación del servicio público de educación superior es la creación, desarrollo, transmisión y crítica de la ciencia, de la técnica y de la cultura (LOU 6/2001). Junto a esta función se señala específicamente como objetivo esencial de la Universidad el desarrollo de la investigación científica, técnica y artística. La investigación se plantea, además, como un eje de desarrollo económico irrenunciable en las sociedades avanzadas. Por esa razón, con el fin de afrontar con garantías los retos que plantea la sociedad en este ámbito, la Universidad Autónoma de Madrid propone en la Estrategia 2025 una serie de medidas destinadas a mejorar su investigación.

1. Estructuras organizativas de investigación

1.1. Grupos

- Fomento de la creación de grupos de investigación de carácter competitivo a nivel internacional.
- Consolidación de una cultura de seguimiento y evaluación periódica de la actividad de los grupos con el fin de asesorarles e incentivarles para la mejora de la calidad de su investigación.

1.2. Unidades de Investigación

- Creación de unidades de investigación (centros, institutos, departamentos con Planes Estratégicos de Investigación) que promuevan la investigación de excelencia en la UAM.
- Impulso de la interdisciplinariedad y la internacionalización de las unidades de investigación existentes.

procedimientos competitivos

captación de talento

2. Infraestructuras de investigación

2.1. Coordinación de las infraestructuras de investigación en el Campus

- Creación de una estructura de coordinación de las infraestructuras de investigación en el Campus que facilite y fomente su utilización por todos los investigadores de los distintos centros del Campus de Excelencia Internacional UAM+CSIC.
- Refuerzo de las infraestructuras de las unidades de investigación.

2.2. Plantilla de personal técnico y personal de apoyo

- Promoción de la creación de una plantilla estable y profesionalizada de personal técnico y personal de apoyo en las distintas plataformas e infraestructuras de investigación del campus.
- Refuerzo de los grupos con personal técnico y personal de apoyo.

3. Planificación estratégica de la investigación

3.1. Programas de captación de talento

- Implementación de programas propios de captación de talento que fomenten la internacionalización de la investigación en la UAM.
- Atracción de expertos internacionales de prestigio que ayuden a dinamizar y mejorar la calidad de la investigación en la UAM (profesorado visitante, cátedras de excelencia).

3.2. Fomento de la carrera investigadora

- Diseño de incentivos para el profesorado que lidere una investigación de excelencia.
- Promoción de la movilidad del profesorado con fines investigadores.

3.3. Cultura de evaluación y seguimiento

- Diseño de programas de evaluación y seguimiento de las distintas estructuras de investigación /grupos, centros, institutos, etc.).

3.4. Planes propios por áreas

- Elaboración de planes de investigación propios para cada área de conocimiento, con incentivos adecuados para la promoción de la investigación en cada una de ellas.

4. Gestión de la investigación

4.1. Informatización

- Modernización de los *software* y plataformas empleados para la gestión administrativa y económica de la investigación.

4.2. Unidad de datos

- Creación de una unidad de datos encargada de centralizar y actualizar los datos globales y los indicadores relativos a la capacidad investigadora y los resultados de investigación de la UAM.
- Elaboración de informes relativos a la investigación en la UAM que permitan diseñar políticas de carácter estratégico.

4.3. Oficina de proyectos europeos e internacionales

- Consolidación y ampliación de la Oficina de proyectos europeos e internacionales con el fin de mejorar el apoyo al personal investigador para concurrir a procedimientos competitivos a nivel europeo e internacional.

4.4. Comité de Ética de la Investigación

- Apoyar al Comité de Ética de la UAM en las funciones que realiza, como un órgano fundamental para el desarrollo de las buenas prácticas en investigación en nuestra universidad.

5. Cultura científica, *Open Access* e Igualdad de género

- Fomento de las iniciativas vinculadas a la promoción de la cultura científica en colaboración con entidades públicas y privadas.
- Promoción de la cultura de *Open Access* en relación con las publicaciones y revistas científicas del campus.
- Impulso del Servicio de Publicaciones y de UAM Ediciones para favorecer la publicación y difusión de estudios e investigaciones mediante la creación de colecciones monográficas y la edición de libros de calidad.
- Fomento de la elaboración de vídeos de divulgación científica en el marco de una estrategia de *Open Access*.
- Diseño de programas de promoción del liderazgo de mujeres en proyectos de investigación de carácter nacional y europeo.

Innovación y transferencia de conocimiento

triángulo del conocimiento

universalidad

La estrategia destinada a incrementar el bienestar social de la mayoría de los países, y muy particularmente de la Unión Europea, se apoya en el fortalecimiento del triángulo del conocimiento: docencia / investigación / innovación. Un elemento central de esta estrategia es sin duda la universidad, que a sus objetivos tradicionales de generar conocimiento a través de la investigación y transmitirlo mediante las publicaciones y la docencia ha de añadir la transferencia y la innovación como parte esencial de sus actividades. La transferencia del conocimiento se promueve a través de patentes, contratos, cátedras de patrocinio y de los numerosos congresos y seminarios que tienen lugar en nuestro campus.

La innovación se plantea, además, como la conexión de la investigación con el desarrollo social y económico de la sociedad. Por esa razón, con el fin de afrontar con garantías los retos que plantea la sociedad en este ámbito se proponen una serie de medidas destinadas a mejorar su capacidad de transferencia y su participación en la cadena de innovación.

1. Estructuras organizativas de transferencia e innovación

1.1. Centro de Apoyo a la Innovación y Transferencia del Conocimiento (CAITEC)

- Potenciar el CAITEC (anteriormente OTRI) dentro de la FUAM como estructura central de las actividades de transferencia de la UAM con objeto de mejorar todos los indicadores: patentes, ingresos por licencias, creación de nuevas empresas basadas en el conocimiento (EBCs).

1.2. Unidad de Innovación

- Puesta en marcha de una **unidad de innovación (InnoUAM)** que coordine los diferentes canales de transferencia de la UAM (CAITEC, CIADE, InnorMadrid) en una estrategia común.

1.3. Plan de Comunicación

- Desarrollar un formato multimedia para tener un mayor impacto en la difusión de las diferentes actividades.
- Elaborar una estrategia de difusión y divulgación de los resultados de investigación (ayuda a la organización de congresos y seminarios, etc.).

1.4. Edificio Trimodular

- Puesta en marcha y consolidación del edificio Trimodular como punto de encuentro de servicios de apoyo a la investigación y empresas de desarrollo de I+D+I

2. Cultura del emprendimiento y la innovación

- Potenciar mediante cursos y asignaturas transversales la cultura de emprendimiento e innovación en los diferentes colectivos de la comunidad universitaria.
- Puesta en marcha de nuevos instrumentos: foros de innovación abierta, debates sobre grandes retos sociales, innovación inversa (programa de retos específicos).
- Valorar curricularmente y desarrollar incentivos para las actividades de transferencia e innovación.

3. Ecosistemas innovadores

- Desarrollo de un ecosistema de innovación abierta, que genere la interacción de los diferentes agentes: empresas, grupos de investigación y estudiantes mediante la puesta en marcha de diferentes programas: Centro de Prototipado de Ideas (CPI), Aceleradora de Proyectos Innovadores, Espacios de co-working y co-creación.

4. Parque Científico de Madrid

- Desarrollo de un Plan Estratégico para el PCM, en colaboración con la Universidad Complutense de Madrid, que permita consolidar el PCM en un entorno de excelencia en la incubación y desarrollo de nuevas empresas de la Comunidad de Madrid.

5. Desarrollo regional

- Potenciar las actividades conjuntas con los ayuntamientos de la zona norte de Madrid, y con Madrid capital para convertir a la UAM en un agente importante del desarrollo de la región.

Internacionalización

multilingüismo

Erasmus Mundus

red YERUN

La globalización y el desarrollo tecnológico están cambiando radicalmente el paisaje de la Educación Superior. En los próximos veinte años se estima que la demanda de educación pasará de los 99 millones actuales de estudiantes a escala mundial a 414 millones en el año 2030, debido a la búsqueda de conocimiento y movilidad social de los habitantes de los países de las economías emergentes *(European Higher Education in the World)*. A nivel europeo el escenario viene marcado por la renovada agenda para la modernización de las universidades dentro del EEES y por la *Estrategia de Internacionalización de la Educación Superior* en la Unión Europea en julio de 2013.

La puesta en marcha de nuevos programas educativos (ErasmusPlus) y de investigación (Horizonte 2020) han impulsado reformas en la educación superior en muchos países, cuyo objetivo común es avanzar hacia la sociedad del conocimiento a través del fortalecimiento de la dimensión global de las instituciones que generan ese conocimiento y su interacción con el entorno investigador, tecnológico, empresarial y social, de modo que seamos capaces de responder a los grandes retos globales de las sociedades del siglo XXI. Es en este contexto en el que se encuadra también la *Estrategia de Internacionalización del Sistema Universitario Español* 2015.

El Proceso de Bolonia y los programas de intercambio y cooperación Erasmus, Tempus, *Erasmus Mundus* y Marie Curie, en los que la UAM ha participado activamente, han logrado alcanzar un nivel significativo de internacionalización intra-europea y unos altos niveles de movilidad de estudiantes, docentes, investigadores y personal de administración y servicios. Además, los programas desarrollados en América Latina, y más recientemente en Asia, hacen de la UAM una universidad muy bien posicionada para desempeñar un papel de liderazgo en la colaboración académica con instituciones de dichas regiones. Pero la internacionalización va mucho más allá de la movilidad y de los convenios entre instituciones. Se trata de un proceso transversal, de carácter estructural y sistémico, que permea todas las actividades, procesos, áreas y estamentos de la comunidad universitaria, con el objetivo de afianzar la visibilidad, posicionamiento y reconocimiento de la universidad en el escenario internacional, y especialmente en el Espacio Iberoamericano del Conocimiento, y reforzar su calidad y atractivo internacional.

¿Qué papel se quiere desempeñar en el escenario internacional de la educación superior?; ¿Qué se puede aportar? ¿Quiénes serán nuestros socios? Al filo de los 50 años, la UAM ya está en disposición de esbozar una respuesta a estas preguntas para impulsar acciones estratégicas de internacionalización que permitan a nuestra universidad situarse favorablemente en el marco del Horizonte 2020 dentro del contexto de la Unión Europea. Estas acciones deben consolidar las políticas de movilidad e intercambio de estudiantes y personal, pero deben ir mucho más allá. Siguiendo las recomendaciones de la UE una estrategia integral de internacionalización debe articularse en torno a tres ejes o acciones:

- Movilidad internacional de estudiantes y personal de plantilla.
- Internacionalización de los programas de estudios.
- Cooperación y alianzas estratégicas.

A estos tres ejes, se añade, por la necesidad de que la internacionalización sea un proceso transversal de carácter estructural, un cuarto eje:

- Desarrollo de una cultura institucional de internacionalización.

1. Movilidad

1.1. Movilidad de estudiantes

1.1.1. Movilidad de créditos *(credit mobility)*

Se proponen las siguientes acciones:

- Reforzar las estructuras y organización de la movilidad para aumentar la movilidad de entrada y salidas en grado y posgrado, especialmente para fomentar la participación del estudiantado de la UAM con menos posibilidades económicas.
- Fomentar la movilidad para prácticas internacionales en grado y posgrado.
- Desarrollar mecanismos ágiles y flexibles de reconocimiento de créditos y criterios claros de equivalencia de las calificaciones.
- Asegurar el nivel lingüístico del estudiantado de entrada de acuerdo a la lengua de impartición de la docencia.
- Poner en marcha programas de fidelización de modo que el estudiantado entrantes puedan continuar estudios en la UAM si desean titularse en la universidad.
- Hacer un análisis profundo de la movilidad por convenios para estudiar su integración en el programa Erasmus+, identificando áreas de interés para la movilidad saliente y entrante, aprovechando la especial relación de la UAM con Latinoamérica y su proyección estratégica en Asia.
- Desarrollar proyectos competitivos para la movilidad internacional no Europea dentro del programa Erasmus+ (K107) de forma independiente y dentro de la Alianza 4U.
- Reforzar el programa de estudiantes visitantes, aumentando la oferta e incluyendo asignaturas en inglés.

1.1.2. Movilidad de titulaciones *(degree mobility)*

Se proponen las siguientes acciones:

- Desarrollar políticas activas de captación de estudiantes extranjeros que realicen titulaciones completas, principalmente con el objetivo de atraer talento a los programas de posgrado.
- Mejorar la información en la web y los procesos de comunicación en general (rankings, reputación, etc.), incluyendo información en inglés sobre nuestras titulaciones.
- Optimizar los servicios de acogida y apoyo a los estudiantes extranjeros (apoyo lingüístico, programas de mentoría, alojamiento, etc.).
- Adaptar y reforzar el Servicio de Idiomas y el programa de Study Abroad para el apoyo lingüístico a los estudiantes extranjeros, mediante el desarrollo de cursos de español, y visibilizando más la colaboración con el Instituto Cervantes para la certificación de competencia lingüística en español (DELE/SIELE) y de cultural española (Examen de Nacionalidad).
- Aumentar la docencia en inglés, especialmente a nivel de posgrado, como medio para aumentar la tasa de estudiantes internacionales y caminar hacia aulas 'globales.'
- Desarrollar las competencias interculturales de profesores, estudiantes y PAS.
- Mejorar los procesos de admisión de estudiantes extranjeros (admisión inicial o por continuación de estudios).
- Desarrollar programas de alumni extranjeros.
- Reforzar las estructuras administrativas, con el desarrollo de protocolos y procesos que involucren a responsables de Relaciones Internacionales y de Estudios para temas correspondientes a admisión, programas internacionales de titulación, etc.

1.2. Movilidad de profesorado y PAS

Se propone:

- Revisar la normativa de convenios para alinear la movilidad del PDI dentro de convenios con la Estrategia 2025 de la UAM y sus proyectos de internacionalización.
- Difundir e impulsar las posibilidades de formación para el PDI y el PAS dentro del programa Erasmus+.

2. Internacionalización de los programas de estudios

2.1. Docencia en inglés y fomento del multilingüismo

Se proponen las siguientes acciones:

- Fomentar el uso del inglés en la docencia mediante el afianzamiento de los planes de formación y acreditación del profesorado.
- Mejorar las competencias lingüísticas del estudiantado mediante políticas de fomento del multilingüismo (requisitos de niveles de competencia lingüística en algunas titulaciones, adaptación y refuerzo del Servicio de Idiomas para la enseñanza y acreditación de niveles lingüísticos en distintos idiomas, colaboración con institutos extranjeros de lengua y cultura).
- Establecer líneas completas en inglés en algunas titulaciones de grado y especialmente de posgrado, para mejorar las competencias lingüísticas de los estudiantes nacionales y su empleabilidad.
- Atraer estudiantes internacionales y desarrollar colaboraciones con instituciones de países en los que no está extendida la enseñanza del español.
- Establecer un plan de formación del PAS en competencias lingüísticas y exigir niveles de competencia intermedia (B2) en algunos puestos y funciones.
- Fomentar la participación de profesorado visitante nativo en grados o posgrados que se impartan en inglés (p. ej. Programa Fulbright).

2.2. Internacionalización de los programas de estudio

- Fomentar el establecimiento de dobles titulaciones en nuevos programas internacionales, especialmente a nivel de posgrado, y con un mínimo de tres socios, que sienten la base para Másteres *Erasmus Mundus*.
- Crear estructuras de apoyo al establecimiento y gestión de programas internacionales de titulación, principalmente destinadas a programas conjuntos (Másteres *Erasmus Mundus*).
- Incrementar el número de estudiantes que participan en programas internacionales.
- Consolidar las convocatorias de ayudas económicas para la movilidad dentro de estos programas.

3. Cooperación y alianzas estratégicas

3.1. Alianzas estratégicas con empresas, instituciones y universidades

Algunas propuestas para alcanzar este objetivo podrían ser las siguientes:

- Participar activamente en la red YERUN en la búsqueda de socios para colaborar en distintos aspectos: programas de internacionalización conjuntos, cursos de verano, proyectos de investigación, etc.

- Reforzar el papel del Centro de Estudios de América Latina, en colaboración con el Banco Santander, y promover nuestros másteres y doctorados en los países Iberoamericanos con programas propios de formación.
- Contribuir de forma activa a la puesta en marcha del Espacio Iberoamericano del Conocimiento.
- Aportar y fomentar la participación de la UAM en el programa de internacionalización de la A4U.
- Hacer un análisis de las actividades de los convenios internacionales y su financiación, así como de los proyectos de cooperación interuniversitaria, de modo que respondan a las líneas estratégicas y objetivos de internacionalización de la UAM.
- Fortalecer las relaciones con instituciones asiáticas, principalmente a través del Instituto Confucio y el Centro de Estudios de Asia Oriental.

3.2. Alianzas para programas de formación

- Desarrollar programas conjuntos innovadores con países emergentes para la formación de sus graduados, a través de la Unidad de Study Abroad.
- Hacer un seguimiento de los egresados de estos programas que permita establecer lazos de cooperación y alianzas futuras con sus países de origen.
- Desarrollar programas de formación en español y su cultura dentro del programa Study Abroad y en colaboración con el Instituto Cervantes, haciendo de la UAM un centro de referencia en el estudio de estas materias.

3.3. Proyectos internacionales de colaboración interuniversitaria

- Reforzar la unidad de proyectos internacionales del SERIM para impulsar y apoyar propuestas de colaboración con otras universidades dentro del programa Erasmus+ (KA2 y KA3).
- Fortalecer la convocatoria de proyectos de cooperación interuniversitarios, dándole una mayor visibilidad y difusión en la UAM y en su entorno.

4. Desarrollo de una cultura de internacionalización

4.1. La visibilidad y conocimiento de la realidad internacional de la UAM

- Hacer más visible la presencia de estudiantes, profesorado y personal de movilidad que acoge la UAM.
- Recoger de forma sistemática datos y opiniones de los estudiantes internacionales y de los de la UAM que han realizado una estancia en un país extranjero con el objetivo de mejorar nuestra universidad la acogida de los estudiantes extranjeros y su integración, así como sus servicios y programas de formación.
- Fomentar la sinergia entre las actividades internacionales de la UAM y las de las instituciones y empresas madrileñas y españolas.
- Apoyar a las asociaciones de estudiantes y de personal investigador internacional y colaborar con ellas en las actividades destinadas a acercar la realidad internacional de la UAM a la comunidad universitaria y a la sociedad.

4.2. La proyección internacional de la UAM como prioridad

- Desarrollar material promocional en inglés (folletos, videos, etc.)
- Elaborar un repositorio de presentaciones institucionales en inglés a disposición de personal docente e investigador que realice una movilidad que incida en la proyección internacional de la UAM.
- Desarrollo de una página web en inglés adaptada a un público internacional (UAM Global).
- Desarrollar una política de presencia y participación activa en redes internacionales relevantes.
- Fomentar que las comunicaciones e informaciones en el campus se hagan en español y en inglés.
- Participar en ferias y encuentros universitarios que ayuden a la proyección internacional de la UAM, siempre que sea posible a través de estudiantes y profesores que estén realizando una movilidad en la universidad en la que tiene lugar la feria o el encuentro.
- Hacer un seguimiento de los egresados internacionales para que contribuyan a potenciar la proyección internacional de la UAM.
- Promover el carácter internacional de las actividades culturales, jornadas, seminarios y congresos que se realizan en la UAM.
- Dar a conocer al resto de la comunidad universitaria y a la sociedad el carácter internacional de la UAM, mediante la recogida de datos y cifras y la publicidad de los mismos.

administración electrónica

Plan de Transformación

Agenda Digital para España

Tecnologías

conectividad digital

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) han de ser consideradas a estos efectos, no como un fin en sí mismas, sino como un instrumento: (1) para agilizar, optimizar y mejorar los procesos de gestión universitaria y favorecer el desarrollo de las actividades docente e investigadora, (2) para dar visibilidad internacional a la Universidad y a la actividad de sus miembros, (3) para facilitar la transferencia del conocimiento, y (4) para mejorar el acceso a la información, la comunicación, colaboración e interacción social dentro de la UAM y con otros colectivos.

La denominada "Transformación Digital de la Universidad" es una consecuencia derivada de la Agenda Digital para Europa (2010) dentro de la Estrategia "Europa 2020", de la Agenda Digital para España (2013) y, más recientemente, del Plan de Transformación digital de las Administraciones públicas (estrategia TIC, 2015-2020). Concretamente, en la Agenda Digital para España se hace referencia a las TIC como "una pieza fundamental para producir el cambio metodológico que lleve a conseguir el objetivo de mejora de la calidad educativa" y como "un instrumento indiscutible para la mejora de la calidad de vida y la integración de los ciudadanos a todos los niveles". Por su parte, en el Plan de Transformación digital de las Administraciones públicas se fija como objetivo para el año 2020 que la Administración española sea digital, en consonancia con el proclamado derecho de la ciudadanía a relacionarse electrónicamente con la Administración. Se apunta hacia "una Administración sin papel basada en un funcionamiento íntegramente electrónico" (Ley 39/2015, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas), recayendo sobre el sector público la obligación de relacionarse entre sí y con sus órganos a través de medios electrónicos, que aseguren la interoperabilidad y seguridad de los sistemas y soluciones adoptadas por cada una de ellas, la protección de los datos de carácter personal, y faciliten la prestación conjunta de servicios a los interesados (Ley 40/2015, de Régimen Jurídico del Sector Público).

La transformación digital de la universidad se fundamenta, principalmente, en la promoción, disponibilidad y uso de los siguientes componentes: (1) los productos, servicios y aplicaciones digitales disponibles en la red, y que requieren computación, análisis y almacenamiento en la nube; (2) la captura, gestión y tratamiento de volúmenes masivos de datos; (3) las plataformas, servicios y aplicaciones conectadas y accesibles mediante tecnologías móviles; (4) Internet de las cosas (IoT), como entorno de redes inteligentes de dispositivos y sensores interconectados; (5) las redes sociales sobre plataformas digitales que facilitan la participación, colaboración e intercambio de contenidos, bienes y servicios.

La Estrategia UAM 2025 respecto de las TIC debe concretarse en aquellos objetivos encaminados a conseguir la "transformación digital de la Universidad" y se proponen acciones concretas para cada uno de los ejes.

1. Dotar a la UAM de las infraestructuras, del catálogo de servicios tecnológicos, y del personal técnico especializado, capaces de satisfacer las necesidades/expectativas digitales de la comunidad universitaria en un escenario de constante evolución tecnológica. Además de la capacidad para adaptarnos a los futuros cambios tecnológicos, este objetivo implica, entre otros:

- Garantizar la conectividad digital, con una infraestructura de redes de banda ancha, tanto fija como móvil, con cobertura suficiente para una demanda creciente, y con capacidad para responder a la evolución tecnológica de los dispositivos que se conecten a la misma.
- Equipar los distintos espacios docentes de las infraestructuras tecnológicas necesarias para el destino al que están dedicados y, en particular, dotar las aulas del equipamiento tecnológico capaz de responder a los métodos de enseñanza utilizados en cada momento.
- Facilitar a los miembros de la comunidad universitaria los medios tecnológicos precisos para el desarrollo de su actividad (docente o administrativa).
- Explorar la posibilidad de integrar la tecnología en el diseño inteligente de los edificios y, en general, del campus (Smart Campus, Smart University).
- Contar con recursos humanos suficientes en TI, correctamente distribuidos y formados, para dar soporte a los usuarios respecto del catálogo de servicios ofrecidos, así como consultoría técnica para la implantación de servicios TIC orientados a la investigación.
- Programar formación específica para el personal de TI en consonancia con la evolución tecnológica, que permita ampliar o adaptar el catálogo de servicios TI ofrecidos.
- Facilitar la interoperabilidad y el uso compartido de desarrollos propios y de recursos digitales con otras universidades y demás entes públicos con el fin de reducir los gastos.
- Detectar las necesidades tecnológicas comunes que presentan distintos grupos de investigación para facilitar la adquisición y uso compartido de recursos tecnológicos de altas prestaciones y elevado coste.

2. Potenciar el uso de las TIC como instrumento de apoyo en la aplicación de los métodos de enseñanza-aprendizaje definidos por el profesorado.

- Proporcionar soporte técnico especializado, introducir y/o consolidar nuevas tecnologías (p. ej. plataformas docentes tecnológicas, grabación y distribución de la clase en tiempo real) que sirvan de apoyo a la actividad docente (presencial, semipresencial y online).
- Poner a disposición del profesorado y de los estudiantes salas de grabación, herramientas y recursos informáticos (*software* educativo, herramientas en la nube, redes sociales, aplicaciones móviles y servicios que se encuentran en la red), que faciliten:
  - El aprendizaje dentro y fuera del aula.
  - La creación de contenido educativo digital, en consonancia con nuevos modelos de enseñanza y estilos de aprendizaje.
  - La comunicación e interacción entre docentes y estudiantes.
  - Incorporar las infraestructuras y desarrollar los procedimientos necesarios para facilitar la asisten cia remota a actividades presenciales (clases, tribunales, defensas, etc.).
  - Favorecer el dominio de la competencia digital entre todos los miembros de la comunidad universitaria.
- Estimular la formación e innovación docente en nuevas tecnologías educativas:
  - Consolidar una línea de formación docente en tecnologías educativas.
  - Potenciar la innovación docente consistente en la aplicación de la tecnología en el sector educativo, orientada a fomentar la formación online (cursos MOOC, cursos de nivelación, etc.) o la enseñanza mixta *(blended learning),* con el empleo, entre otros, de contenidos educativos digitales que faciliten el aprendizaje.

3. Utilizar las TIC como instrumento para dar mayor visibilidad a la UAM como centro de excelencia docente e investigadora, facilitar la comunicación entre sus miembros y mejorar la gestión del conocimiento.

- Convertir la Web de la UAM en el instrumento idóneo para la promoción de la Universidad, que responda a las exigencias de multilingüismo, de accesibilidad web y de adaptación a dispositivos móviles.
- Potenciar la existencia de portales Web especializados que faciliten de forma global y estructurada información sobre nuestros estudios (Portal de Grado, de Posgrado y de Formación continua), sobre la actividad investigadora que se desarrolla en el Campus (Portal de investigación: centros e institutos de investigación, grupos de investigación, proyectos concedidos, propuestas de colaboración, etc.), y sobre la propia institución (Portal de transparencia).
- Implantar y/o consolidar una plataforma (Intranet) que favorezca el acceso a la información, la colaboración y la transferencia del conocimiento en relación con la actividad docente y con la actividad investigadora, promoviendo el desarrollo de repositorios digitales para la gestión del conocimiento.
- Facilitar recursos tecnológicos que favorezcan la recogida de opinión, comunicación, intercambio de ideas, colaboración e interacción social dentro de la comunidad universitaria o de ésta con otros colectivos (mediante, por ejemplo, redes sociales, encuestas online, salas de videoconferencia profesional), prestando especial atención al fomento de la participación estudiantil en las encuestas de actividad docente.

4. Utilizar las TIC para la extracción de información y tratamiento de datos en el sector educativo.

Con las siguientes acciones:

- Desarrollar herramientas de extracción de información y tratamiento de datos relativos al aprendizaje del estudiantado, a fin de crear modelos de predicción del rendimiento, con el objetivo de reducir o eliminar el fracaso o abandono de los estudios, y ofrecer en última instancia una línea de formación personalizada.
- Desarrollar herramientas de extracción de información y tratamiento de macrodatos relativos al funcionamiento universitario (Business Intelligence), para poder suministrar datos estadísticos de comprobada calidad a entidades públicas y privadas que los soliciten, así como establecer parámetros sólidos en los que basar la toma de decisiones estratégicas por parte de los responsables institucionales para lograr un mejor funcionamiento de la Universidad y una mejora constante de la calidad.

5. Garantizar el cumplimiento del Plan de Transformación digital de las Administraciones públicas y contribuir a la reducción de la brecha digital.

- Avanzar en el desarrollo y aplicación de las Políticas de Seguridad de la Información y de Interoperatividad de la UAM para la adaptación de nuestros sistemas y procedimientos al Esquema Nacional de Seguridad y al Esquema Nacional de Interoperabilidad.
- Incrementar el número de procedimientos de administración electrónica, así como la implantación y uso de otros recursos de esta categoría (firma electrónica, expediente electrónico, archivo electrónico, etc.).
- Incrementar el uso y la accesibilidad a todos los servicios electrónicos de la Universidad, y adoptar medidas que favorezcan la reducción de la brecha digital que discrimina por distintas razones a colectivos, ciudadanos y empresas.
- Implantar y/o consolidar plataformas y recursos tecnológicos que favorezcan la gestión de la actividad investigadora.
- Disponer de aplicaciones informáticas que agilicen y simplifiquen los procesos de gestión universitaria (en particular, gestión académica, gestión económica, gestión de recursos humanos, gestión de la información, etc.).

03

Comunidad universitaria, buen gobierno y transparencia

Estudiantes y Alumni

Estudiantes: Atención y Participación

La atención al estudiantado requiere de esfuerzos y recursos en un proceso de constante adaptación a las nuevas y diferentes demandas tanto económicas como de otro orden que pudiera dificultar la continuidad de los estudios.

Atención a estudiantes

En este ámbito se hace necesaria la coordinación y el trabajo conjunto con el área de Atención a la Diversidad y responsables de Estudios y de Relaciones Internacionales de la UAM, integrando sus líneas estratégicas. La UAM debe fomentar la presencia de la diversidad y acompañar a sus estudiantes en su particular adaptación al contexto y a su titulación universitaria. En este sentido, el Estatuto del Estudiante Universitario en su capítulo V incide en el deber de contar con adecuados sistemas de tutorización. Para ello se peopone:

- Seguimiento y mejora de los Planes de Acción Tutorial, así como puesta en marcha de sistemas de tutorización en las titulaciones que carecen de plan, que permitan identificar y responder ante necesidades que de otra forma pudieran pasar inadvertidas.
- Creación de sistemas de tutorización a la medida tanto del perfil del estudiante como de la etapa y titulación que cursa. Para ello, se propone la elaboración de protocolos de actuación en función de la diversidad y las necesidades detectadas, en coordinación con las áreas, servicios y programas relacionados.
- Promoción de la participación de estudiantes en sistemas de tutorización.
- Formación específica dirigida a los tutores y generación de sistemas de reconocimiento de la labor de tutorización.
- Impulso de acciones dirigidas a la reducción del abandono y absentismo, incluyendo la mejora de los procesos relacionados con la valoración de la permanencia y la compensación.
- Actualización progresiva de la base de la convocatoria de Ayudas con cargo al Fondo Social de Estudiantes ajustándose a las necesidades derivadas de la situación y casuística.
- Mejora de la difusión y orientación en relación con todas las becas y ayudas de las que pueda disponer el estudiante; adaptación continuada de las bases de las convocatorias propias.
- Contribución al incremento de relaciones positivas o de buena convivencia.
- Promoción del emprendimiento entre los estudiantes y egresados, con el ejemplo de procesos de diseño y puesta en marcha de planes de negocio.
- Fomento de la participación activa en el campus del estudiantado de la Universidad de la Experiencia, impulsando los ámbitos de intercambio intergeneracional.

Participación estudiantil

- Promoción, refuerzo de la participación de los representantes de estudiantes, en especial de los delegados y delegadas, en la elaboración y seguimiento de los planes de estudio, de los calendarios propios de los centros, y en los procesos de evaluación de la calidad de las titulaciones.
- Fomento de la participación del estudiantado en procesos de tutoría de apoyo o soporte.

Por otra parte, dado el objetivo último de promoción general de la participación estudiantil, las líneas de actuación deben integrar:

- Mejora del conocimiento de los ámbitos de participación de los estudiantes y optimización de los planes de atención.
- Creación y desarrollo de un Observatorio de Estudiantes.

La UAM lleva tiempo trabajando en un plan para fomentar la participación estudiantil, haciendo especial hincapié en promover la representación y el asociacionismo.

Representación estudiantil

La UAM propone continuar definiendo políticas y estructuras de representación mientras se consolida el funcionamiento de las que son de reciente creación. Hasta el momento se ha conseguido “empoderar” a la figura del delegado, así como crear el demandado Consejo de Estudiantes de la UAM. De esta última actuación se deriva de manera inmediata, el desarrollo normativo correspondiente para garantizar su funcionamiento, que depende a su vez de la puesta en marcha de los Consejos de Estudiantes de Centros. Para contribuir a su mejor desarrollo, proponemos las siguientes acciones:

- Facilitar la comunicación fluida entre representantes de estudiantes y entre representantes y sus representados.
- Revisar y establecer mecanismos de reconocimiento de la representación estudiantil, considerando la contribución formativa de la participación.
- Promocionar la formación en representación estudiantil.

Asociacionismo

En cuanto a la participación promovida por el propio colectivo de estudiantes, las acciones pasan por impulsar sus propias asociaciones. En esta línea, se hace necesario poner al servicio del alumnado las nuevas tecnologías.

- Actualización progresiva de la regulación de la participación del estudiantado a través de las asociaciones.
- Mejora de las gestiones relativas a las tramitación y funcionamiento de las asociaciones.

Con el fin de contribuir a su formación integral, la UAM se propone además:

- Ampliar la participación de estudiantes en las actividades socioculturales.
- Impulsar iniciativas del propio colectivo de estudiantes que reviertan en su formación integral, promoviendo y facilitando su participación en áreas de voluntariado y cooperación, acogida y atención a estudiantes, así como en actividades culturales.
- Mejorar la comunicación e información de la oferta de actividades extracurriculares promovidas por la institución y el propio colectivo estudiantil.

Alumni

En la estrategia de la universidad se incluye el ámbito de sus egresados como una parte activa y esencial del proyecto universitario en su interacción con la sociedad y el entorno. Para desarrollar el proyecto Alumni, se propone:

- Fortalecimiento de la dimensión internacional de AlumniUAM a través de la implantación de los clubs internacionales como instrumento de internacionalización de la universidad.
- Extensión de los ámbitos de las redes profesionales a la mayoría de los posgrados de la UAM y ampliación del sistema de mentorías.
- Incremento del respaldo de AlumniUAM a la articulación de redes de entidades públicas y privadas que colaboran con la Universidad y su Fundación, para actividades de innovación y mecenazgo.
- Fidelización de los egresados Alumni, y de su continuidad en las relaciones con la UAM a través del ofrecimiento de la formación continua y de posgrado, aprovechando las oportunidades de establecer alianzas de colaboración con la UAM. Estas relaciones con los Alumni permitirán obtener información para la mejora continua de la cualificación y empleabilidad de los egresados.

Personal docente e investigador

El colectivo del PDI, que incluye todas las categorías de profesorado (laboral y funcionario) recogidas en la LOU y del personal investigador contratado pre- y post-doctorales y adscritos a distintos programas públicos o privados, es responsable de la docencia y de la investigación que se lleva a cabo en la UAM. La dedicación de cada uno de sus componentes viene determinada por su integración en un área, departamento y centro concreto y por el tipo de vinculación contractual que mantiene con la UAM.

Con respecto al desarrollo de esta plantilla, desde hace años la UAM mantiene una política definida por tres acciones: incorporación, estabilización y promoción. Esta línea de actuación pretende definir una carrera académica dentro de la UAM y enmarcada en las disposiciones legales que definen (o limitan) el alcance de las medidas que se han propuesto e implementado. La definición de esta carrera no impide la existencia de otras trayectorias y/o actuaciones en áreas específicas.

Esta línea general de actuación se puede concretar en los siguientes términos:

1. Incorporación

Se entiende como el primer paso en la carrera académica y se puede aplicar en dos condiciones distintas:

- **Personal investigador pre-doctoral:** mediante diversas convocatorias (mayoritariamente públicas, incluida la propia de la UAM) se contratan todos los años cerca de 150 personas con la finalidad de que completen su formación realizando el doctorado y defiendan una tesis doctoral en el departamento al que quedan adscritas y dirigida por alguno de sus miembros. La mayoría de los componentes de este colectivo obtienen un contrato de ayudante, de Formación del Profesorado Universitario (FPU) o de Formación del Personal Investigador (FPI). Pueden colaborar en tareas docentes de manera muy limitada (máximo 60 horas al año) y deben completar su tesis en un máximo de 4 años.

Finalizado este periodo, los grupos de investigación en los que se han formado propiciarán un periodo de formación post-doctoral fuera de la UAM. Tras este periodo, se abre una segunda puerta de entrada como post-doctor:

- **Personal investigador post-doctoral:** es un colectivo que obtiene un contrato por distintas convocatorias (programa Juan de la Cierva, por ejemplo) y con duración limitada, que no conlleva compromiso de la UAM sobre una hipotética estabilización. Junto a estos contratos post-doctorales, en la UAM existen dos alternativas que pueden conducir a la estabilización: los contratos de Investigador Ramón y Cajal y los de Profesor Ayudante Doctor. En ambos casos, la carrera tiene un desarrollo de hasta cinco años. Además, se debería estudiar la conveniencia de incorporar otras convocatorias de personal investigador post doctoral a los procesos de estabilización.

2. Estabilización

Tras el paso por las figuras de investigador Ramón y Cajal o de Profesor Ayudante Doctor y contando con las acreditaciones e informes favorables (programa I3 para los RyC), la UAM ha promovido la creación de plazas de profesorado contratado doctor para promover su estabilización. Este proceso se podría ampliar a otro tipo de contratos post-doctorales tras un estudio del tipo de convocatoria, existencia de co-financiación, etc.

3. Promoción

Una vez ocupado un puesto de profesor permanente en la figura de contratado doctor, se abre una vía de promoción para ocupar plazas de profesor titular y de catedrático.

Carrera académica en la UAM

Este esquema de carrera académica en la UAM es sostenible desde el punto de vista económico al financiarse con holgura, y sin incremento en el capítulo 1, a partir de las bajas producidas en el profesorado de los cuerpos docentes cada año. Incluye además la posibilidad de generar nuevas plazas de profesor ayudante doctor en aquellas áreas y departamentos donde se produce la baja.

Estas plazas de profesor ayudante doctor promueven el rejuvenecimiento de la plantilla y aseguran que no se disminuya la oferta docente y, en su caso, se mantenga la masa crítica investigadora en un área concreta.

En los próximos años, y desde luego para el año 2025, la previsión mínima de bajas por jubilación forzosa asegura, junto con la financiación del programa Ramón y Cajal desde el área de investigación, que este sistema de "incorporación, estabilización y promoción" es viable. En consecuencia, se propone para este plan estratégico de 2025 el mantenimiento de esta línea de actuación.

Se debe mencionar, en todo caso, que los procesos de estabilización y promoción están sujetos en la actualidad a las restricciones sobre la oferta de empleo público determinadas en las correspondientes leyes de presupuesto (estatal y autonómico).

Además de esta línea de actuación sobre la plantilla, se pueden mencionar otras propuestas que cabrían en un plan estratégico:

- Unificación del sistema de convocatoria (requisitos, fechas y modelos de evaluación) para todos los puestos pre-doctorales de convocatorias públicas. En el caso de la UAM, es muy recomendable estudiar la viabilidad de sustituir progresivamente las plazas de ayudante por contratos pre-doctorales de la UAM.
- Atracción de talento: es imprescindible que todas las convocatorias de plazas tengan la mayor difusión posible (tanto nacional como internacional); es muy recomendable que se armonicen las convocatorias académicas para el ingreso en el doctorado con las convocatorias de contratos pre-doctorales.
- Estudio de la situación de los profesores ayudantes doctores y de las plazas interinas de PDI.
- Desarrollo de la administración electrónica en la convocatoria, proceso y resolución de los concursos de selección del PDI.
- Elaboración de un plan de actividades del PDI que permita contar con indicadores que se puedan utilizar de manera objetiva en la toma de decisiones sobre posibles nuevas dotaciones y, en general, sobre la estructura de la plantilla de las distintas áreas.
- Transmisión/sensibilización en valores y cultura de la organización.
- Refuerzo de participación del PDI en programas de formación continua (en especial en idiomas y metodologías de mejora docente e investigadora), movilidad internacional, etc.

Captación de Talento

Una línea de actuación esencial para el futuro de la UAM es la captación de talento, a nivel nacional e internacional. Tanto la UAM como el CEI UAM+CSIC constituyen un entorno privilegiado para atraer personal científico y docente de primer nivel, capaces de liderar grupos de investigación, reforzar las áreas estratégicas e impulsar nuevas líneas de investigación y docencia de primera línea. Un buen indicador lo constituye el hecho de que la UAM ha venido participando con notable éxito en las convocatorias del programa Ramón y Cajal, incorporando desde su inicio a más de 150 jóvenes investigadores, quienes, en un porcentaje elevado, forman forman actualmente parte del PDI permanente de la Universidad. Adicionalmente, para convertir a la UAM en una Universidad relevante a nivel internacional es necesario dotarla de herramientas flexibles de oferta y contratación para poder reclutar científicos nacionales e internacionales con capacidad de liderazgo. Para ello, en el periodo 2017-2025 se propone desarrollar un ambicioso plan que incluya las siguientes líneas de actuación:

- Desarrollo de los programas postdoctorales de excelencia actualmente en marcha, Intertalentum y Eurias, ambos cofinanciados por la EU (COFUND).
- Desarrollo del programa de captación de talento del CEI UAM+CSIC, aprobado por el Consejo de Gobierno de la UAM en 2011.
- Incorporación de personal contratado Ramón y Cajal, reforzando su desarrollo profesional.
- Incorporación de personal contratado de los programas de captación de talento de la Comunidad de Madrid.
- Puesta en marcha de un programa propio de captación de talento internacional "Francisco Tomás y Valiente" en áreas estratégicas con baja representación en los programas Ramón y Cajal, y de la Comunidad de Madrid.
- Puesta en marcha de un programa de captación, estabilización y promoción de personal investigador de excelencia.

Personal de Administración y Servicios

El entorno cambiante en que se desenvuelve la Universidad plantea importantes desafíos para su gestión, y requiere una gran capacidad de adaptación para la incorporación de nuevas tareas mediante la reorganización flexible de los recursos existentes. Para ello, en la UAM se plantea el desarrollo de un sistema de gestión por procesos, basado en una filosofía de mejora continua en las actividades de gestión de la Universidad. Esta metodología pretende identificar y describir documentalmente la secuencia de actividades que componen un proceso completo para alcanzar un determinado resultado.

La realización de un mapa vertebrado de procesos permite a la organización definir los resultados que se pretenden alcanzar en cada uno de ellos, así como establecer los procedimientos formales y las responsabilidades y competencias de los trabajadores que participan en su ejecución. La identificación y el conocimiento de las actividades en las distintas tareas ayudan a la definición objetiva de los puestos de trabajo del Personal de Administración y Servicios, y a la fijación de los perfiles necesarios para desempeñarlos dentro de un espacio de responsabilidad compartida. No se busca, sin embargo, una estructura burocrática muy formalizada, sino una organización flexible que facilite el trabajo en equipo y la coordinación de actividades.

La gestión por procesos facilita la implicación y la motivación de los miembros de la comunidad universitaria, dado que permite comprender la importancia de la tarea que se realiza y su sentido dentro del proceso general para la consecución del resultado final. Este sistema permite fomentar el conocimiento del sentido de la labor del personal, dentro de un sistema de aseguramiento de la calidad de las tareas de docencia, investigación y gestión. Resulta transparente y más eficiente en la obtención de resultados.

Los objetivos de la Universidad para el periodo 2017-2025 deberían contar con un personal capaz de ejecutar las políticas de la Universidad basadas en un incremento de la excelencia y la calidad, con la aplicación en primer lugar de la administración electrónica.

La gestión de los procedimientos electrónicos traerá consigo, además de la desaparición de la carga del papel, un cambio en los modelos de trabajo, con la aparición y extensión de un tipo de empleado público capacitado para aunar el trabajo técnico, con la realización de muchas de las tareas desempeñadas actualmente por el personal auxiliar y/o administrativo.

Con el fin de realizar funciones ligadas al apoyo a la I+D+i de nuestra Universidad, así como para seguir actuando en políticas de internacionalización se deberá potenciar la creación de nuevos puestos de trabajo adecuados a las necesidades de la universidad.

Asimismo, se hace necesario poner en marcha programas plurianuales de desarrollo profesional del PAS mediante procesos de formación y a través de acuerdos que alcancen a las condiciones laborales y a las precisas modificaciones estructurales en las plantillas.

Buen gobierno y transparencia

La dedicación a la gestión universitaria por parte del PDI requiere una gran implicación y tiempo que no está suficientemente reconocido en los distintos niveles. Se debería analizar la situación de los cargos directivos y de gestión para su posible reorganización en función de las nuevas necesidades de la universidad e impulsar la formación para mejorar la capacidad de gestión de los equipos directivos de la universidad.

Uno de los principales compromisos de la institución universitaria es la mejora de su gobierno. A tal fin se propone:

- Rendición de cuentas de quienes son responsables en la gestión de la UAM, en sus diferentes ámbitos (Consejo Social, Rectorado, Centros, Departamentos, Institutos etc.).
- Adaptación de las estructuras organizativas de los servicios centrales a la mejora continua de la calidad en la gestión.
- Establecimiento de mecanismos de contrato programa vinculados al cumplimiento de objetivos acordados y preestablecidos.
- Estímulo a la representación de las diferentes partes interesadas en los órganos de dirección, control y estructuras de calidad.
- Refuerzo de los órganos de control de calidad en la gestión.
- Estímulo a la transparencia en la gestión y a la comunicación adecuada a todos los grupos de interés, tanto a través de memorias de gestión como de guías de objetivos, de estándares de calidad, indicadores, etc.
- Desarrollo de cartas de servicios para las diferentes unidades organizativas que prestan servicio (objetivos/estándares de calidad, formas de participación de los usuarios, horarios, ubicación, etc.)
- Impulso de los mecanismos de reconocimiento externo (certificaciones, premios, distinciones, etc.)

04

Proceso y datos

Participación

Participación

La elaboración de la Estrategia UAM2025 es el resultado de un proceso que se inició en el Claustro de la universidad, celebrado el 22 de mayo de 2014. En esta sesión del Claustro se aprobaron las líneas generales de actuación, que establecen el marco en el que se debía articular la orientación estratégica de la universidad.

El primer apartado de esta fase se centró en el diagnóstico de la situación de nuestra universidad en el contexto autonómico, estatal e internacional. Para ello, se convocaron dos seminarios abiertos al debate. El primero, centrado en los "Desafíos de la Universidad Pública Madrileña en su entorno social" el 24 de octubre de 2014 y el segundo, dedicado a la "Financiación y desafíos presupuestarios de la Universidad Pública Madrileña", que se celebró el 17 de marzo de 2015 en la Facultad de Psicología, cuyas principales aportaciones se recogen en el siguiente enlace:

https://www.youtube.com/watch?v=aEPnEZfcYbM

Tras la celebración de ambos seminarios, el 19 de junio de 2015 el Consejo de Gobierno aprobó la creación de la Comisión Técnica para la Estrategia UAM2025, de la que formaban parte los representantes de los distintos sectores de la comunidad. Desde octubre de 2015 hasta abril de 2016 se han convocado diversas reuniones de trabajo entre el equipo de gobierno y los decanos, decanas y director de la Escuela Politécnica Superior para analizar el diagnóstico de la situación interna y externa de la universidad. Una vez analizado el diagnóstico se acordó la visión de la UAM como punto de partida compartido para diseñar la estrategia.

El 5 de mayo de 2016 tuvo lugar la primera reunión de la Comisión para la Estrategia UAM2025, con representación de todos colectivos que integran el Consejo de Gobierno, en la que se debatió la propuesta de la visión. Desde entonces, y hasta principios de diciembre, han tenido lugar una decena de sesiones para presentar, debatir y consensuar los documentos de las diferentes áreas, como los referentes a estudios, investigación e innovación, comunidad universitaria, internacionalización y tecnologías de la información.

De forma paralela, se han publicado en la red social de la universidad, YAMMER, los diferentes documentos iniciales de cada área, con la finalidad de recoger las aportaciones directas de los miembros de la comunidad universitaria. Entre septiembre y noviembre de 2016 han tenido lugar diversos debates e intercambios sobre todos los temas incluidos de la estrategia, en los que han participado estudiantes, personal de gestión, docentes e investigadores de todos los centros de la universidad, así como el personal de diversos servicios. Todas las aportaciones y sugerencias recibidas se han trasladado a la Comisión para la Estrategia UAM2025 con el fin de elaborar el documento final. Asimismo, los miembros del Consejo Social han tenido acceso a todos los documentos distribuidos y sus aportaciones también se han incluido en el presente documento.

La Estrategia UAM 2025 se aprobó por unanimidad en el Consejo de Gobierno del 16 de diciembre de 2016 y se informó en el Consejo Social del 19 de diciembre en el que fue valorado positivamente por miembros de este órgano.

Una vez aprobada en Consejo de Gobierno, será la Comisión Técnica para la Estrategia UAM2025 la encargada de velar por el seguimiento y desarrollo de su contenido, que se concretará en futuros planes específicos.

Cifras e indicadores

Comunidad Universitaria

Curso 2015/2016

33.633
Estudiantes

23.249
Estudiantes de grado

10.373
Estudiantes de posgrado

3.435
Estudiantes internacionales

2.368
Personal docente e investigador a tiempo completo

1.036
Personal de administración y servicios

*Datos a noviembre de 2016

Presupuesto

2016

263
millones de euros para el año 2016

52 millones de euros procedentes de proyectos de investigación

57% destinado a gastos de personal

Presencia en rankings

2016

SHANGHAI (ARWU)

2ª nacional

QS TOP 50 UNDER 50

11ª mundial

4ª europea

2ª nacional

Campus de Excelencia Internacional UAM+CSIC desde 2009

- **7** Facultades
- **1** Escuela Politécnica Superior
- **5** Institutos de Investigación Sanitaria
- **11** Institutos Universitarios de Investigación
- **5** Centros Mixtos de Investigación UAM-CSIC
- **5** Institutos de Investigación del CSIC
- **2** Centros de Investigación de la UAM
- **2** Institutos Madrileños de Estudios Avanzados (IMDEAs)
- **1** Parque Científico de Madrid

Oferta de Estudios
Curso 2016/2017

114 Posgrados
- **76** Másteres
- **38** Doctorados

53 Grados

58 Títulos propios y de formación continua

12 Programas de estudios internacionales

Egresados
Curso 2014/2015

4.602 Grados

1.524 Másteres

Investigación

612
Tesis aprobadas
(año 2015)

356
Grupos de
investigación
(año 2016)

Transferencia

17
Spin-offs / EBC

286
Patentes en vigor

Publicaciones

2014

3.173
Publicaciones
científicas

9.639
Citaciones

1.907
En primer
cuartil (Q1)

European Research Council (ERC)

54 Proyectos
CEI UAM + CSIC

13 Proyectos
UAM

UAM

UNIVERSIDAD AUTONOMA

DE MADRID

Campus Internacional
excelencia UAM CSIC+

UAM
UNIVERSIDAD AUTONOMA
DE MADRID

www.uam.es