

# Líneas Generales de Actuación

**Claustro**

22 y 23 de mayo de 2014

## **Líneas generales de actuación**

### **Claustro, 22 y 23 de mayo 2014**

La universidad del siglo XXI es, sin duda, uno de los pilares sobre los que debe construirse la sociedad del conocimiento y una economía más competitiva y sostenible. En estos momentos de profundos cambios sociales, económicos y tecnológicos, la universidad se perfila como un motor de desarrollo del conocimiento y de su transferencia hacia la sociedad. En dicho contexto se hace necesario elaborar las Líneas de Actuación 2014-2018 de la Universidad Autónoma de Madrid con el fin de alcanzar la universidad que queremos y que necesita la sociedad globalizada del siglo XXI.

Las líneas generales buscan establecer un marco general para la toma de decisiones sobre nuevos objetivos y proyectos y sirven de continuación a las acciones puestas en marcha con el Plan Estratégico de transformación en Campus de Excelencia Internacional 2015, sobre el que hemos venido trabajando desde 2008. Se trata de un conjunto de líneas de actuación acompañadas de acciones específicas que derivan del programa electoral presentado por el Rector en el último proceso de elección celebrado en 2013, y que servirán de base sobre la que se articule el nuevo plan estratégico de la universidad.

El nuevo entorno social, educativo, económico y tecnológico emergente demanda afrontar importantes reformas y cambios. Es indudable que las decisiones que se tomen ahora y el camino que se elija para ponerlas en práctica determinarán el futuro de la UAM y su posición en el grupo de universidades prestigiosas y competitivas a nivel europeo.

En este escenario, es necesario recordar que muchas decisiones estarán muy condicionadas, no sólo por intervenciones económicas y legales asociadas a la crisis general, sino por el nivel de autonomía que nos concedan los poderes públicos. En cualquier caso, se deberá conjugar la situación coyuntural del momento con los objetivos de futuro para tomar medidas importantes, obviamente consensuadas, que ayuden a mantener el rumbo elegido.

Nuestro compromiso se fundamenta en un modelo de universidad pública gestionada con rigor y transparencia, comprometida con la sociedad, con la generación y transmisión de conocimientos y orientada a la mejora continua de la calidad de sus funciones básicas: la docencia, la investigación, la innovación y la responsabilidad social. Estamos en un contexto internacional de profundos cambios demográficos, con un colectivo de estudiantes cada vez más heterogéneo, con disminución de la financiación pública y subidas de tasas, donde se requiere de un fuerte desarrollo tecnológico y del establecimiento de alianzas estratégicas. El posicionamiento de la UAM entre las mejores universidades, según las exigencias de los rankings internacionales, dependerá de su capacidad para responder a los siguientes retos: formar titulados capaces de competir en un mercado global, atraer y mantener talento, conseguir una financiación suficiente y una gobernanza basada en la legitimidad y en la efectividad para tomar decisiones. Se hace necesario introducir los cambios que requiere el desarrollo pleno de un plan estratégico consensuado en un marco de diálogo creativo y de confianza.

Para ello se proponen las siguientes líneas generales:

1. INCORPORACIÓN, FORMACIÓN Y PROMOCIÓN DE LA EXCELENCIA
2. INTERNACIONALIZACIÓN
3. CALIDAD DE LOS ESTUDIOS
4. LIDERAZGO EN INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN
5. COMPROMISO CON LA SOCIEDAD
6. TRANSPARENCIA, COMUNICACIÓN Y RELACIONES INSTITUCIONALES

Estas seis líneas estratégicas forman parte de un proyecto de universidad que innova y progresa en sus funciones básicas, que es capaz de atraer a los mejores para el desarrollo de tales funciones mediante la creación de entornos plurales y competitivos internacionalmente. Una universidad inclusiva, comprometida socialmente, sostenible económicamente, emprendedora, solidaria y respetuosa con las políticas de igualdad y con el medio ambiente. Una universidad abierta y con proyección internacional, a la vez que fuertemente enraizada en su entorno local, regional y nacional. Una universidad transparente y participativa, con corresponsabilidad en las decisiones y capacidad de adaptación.

## **1. INCORPORACIÓN, FORMACIÓN Y PROMOCIÓN DE LA EXCELENCIA**

Las personas son el valor fundamental de la universidad. Por tanto, deberemos promover acciones encaminadas a captar a los mejores. Nuestros objetivos son: cuidar la formación de los estudiantes, impulsar las carreras académicas del PDI y dinamizar las trayectorias profesionales del PAS.

### **1.1. Estudiantes**

La UAM ha apostado por un modelo de universidad multidisciplinar en la oferta de grados y especializada en el catálogo de posgrado, así como en las áreas de investigación. En el proceso de cambio hacia el EEES se ha distinguido por la calidad de la formación integral que ofrece a sus estudiantes, desde la acogida y seguimiento hasta la inserción y consolidación en un mercado laboral cambiante. El compromiso apuesta por la igualdad de oportunidades tanto en el acceso como en la consecución de los estudios mediante incentivos y apoyos para el desarrollo de un plan integral de atención al estudiante.

#### **Líneas de Actuación:**

- Potenciar acciones dirigidas a la captación de estudiantes en los estudios de grado y posgrado.
- Promover la igualdad de oportunidades mediante las ayudas del Fondo Social para estudiantes.
- Fomentar la participación estudiantil en diferentes ámbitos universitarios:
  - Crear el Consejo de Estudiantes.

- Fortalecer los canales de comunicación con sus representantes.
- Reforzar la tutela académica en todos los niveles de estudios.
- Desarrollar el Proyecto AlumniUam para impulsar la relación entre la universidad y sus antiguos alumnos y potenciar su formación continua y su promoción profesional.
- Mejorar la orientación académica y apoyar las iniciativas emprendedoras y de inserción laboral.
- Fortalecer los canales de comunicación con el colectivo de estudiantes, haciendo especial hincapié en el uso de las redes sociales.
- Diseñar un programa de cursos en competencias profesionales que facilite una adecuada empleabilidad.
- Crear un programa de atracción de talento de estudiantes.
- Ampliar las becas de posgrado.

## **1.2. Personal docente e investigador (PDI)**

Para una institución como la UAM, contar con un PDI cualificado y motivado es condición necesaria para alcanzar la excelencia docente e investigadora. La actuación general debe seguir centrándose en tres aspectos concretos: incorporación, estabilización y promoción del personal docente e investigador. La UAM es una universidad intensiva en investigación y requiere de programas de recursos humanos que garanticen la formación e incorporación de investigadores en los diferentes niveles de la carrera académica. El mérito y la igualdad de oportunidades, medidos con criterios claros y flexibles, deberán permitir el desarrollo equilibrado de la actividad docente e investigadora,

### **Líneas de Actuación:**

- Diseñar un Plan Director del Personal Docente e Investigador en correlación con el Plan de Actividades del Profesorado que tenga en cuenta la intensificación de la dedicación en cualquiera de las funciones básicas del PDI: docencia, investigación y gestión.
- Desarrollar un programa de formación de doctores mediante las distintas modalidades de contratos predoctorales.
- Promover programas de contratos postdoctorales que incorporen (tenure-track) a jóvenes doctores como investigadores de referencia.

### **1.3. Personal de administración y servicios (PAS)**

La UAM, en su vocación por la calidad del servicio público, debe configurar una estructura organizativa eficiente, dinámica, competitiva y con capacidad de adaptación a los cambios. Para ello es necesario fomentar la gestión y el trabajo colaborativo en un marco de diálogo y negociación permanente con sus órganos de representación.

#### **Líneas de Actuación:**

- Promover una estructura de gestión competitiva y de calidad.
- Desarrollar un Plan Integral de Formación para el Personal de Administración y Servicios.
- Impulsar los programas de movilidad e intercambio para realizar estancias en el extranjero y mejorar competencias lingüísticas ligadas a las necesidades del servicio.
- Incentivar la carrera profesional del Personal de Administración y Servicios en un clima de confianza y transparencia.

## **2. INTERNACIONALIZACIÓN**

Situar la internacionalización en el ámbito estratégico de la UAM supone definir el lugar que queremos ocupar en un contexto global, lo que podemos aportar y seleccionar a nuestros socios, con el fin de alcanzar la excelencia en docencia e investigación. Se trata, por tanto, de un posicionamiento institucional cuyas líneas de actuación de internacionalización se articulan en torno a tres ejes específicos y un cuarto de carácter más transversal:

1. Movilidad internacional. La UAM apuesta por una integración activa en el nuevo programa Erasmus +, abierto a terceros países fuera de la UE. Los objetivos son: alcanzar un mayor grado de internacionalización en la movilidad y aumentar el número de estudiantes internacionales que realizan titulaciones completas (de grado o posgrado) en la UAM.
2. Internacionalización de los programas de estudios. La universidad del siglo XXI debe formar titulados capaces de competir en un mercado global. Para ello es necesario introducir una dimensión plural en el diseño y contenido de los planes de estudio y en las metodologías docentes ('internacionalización en casa'). Los objetivos más relevantes son: fomentar el uso del inglés como medio de instrucción, principalmente a nivel de posgrado, y seguir impulsando el establecimiento de titulaciones conjuntas/dobles con instituciones extranjeras como seña distintiva de la oferta formativa de la UAM.
3. Cooperación y alianzas estratégicas: Latinoamérica y Asia Oriental constituyen dos áreas geográficas claves para la UAM. El objetivo principal es aprovechar nuestro

potencial docente e investigador para formar alianzas con empresas, instituciones y universidades para desarrollar programas de estudios en estos países. Seguir, además, participando en el programa de internacionalización de la Alianza 4 Universidades en países como Turquía, Rusia e India.

4. Finalmente, para que la internacionalización sea un proceso transversal de carácter estructural y sistémico, es necesario desarrollar una cultura institucional que aproxime la realidad internacional de la UAM a la comunidad universitaria promoviendo un campus multicultural en el que tengan cabida múltiples culturas, lenguas y sensibilidades.

#### **Líneas de Actuación:**

- Potenciar la movilidad saliente y entrante de estudiantes, profesorado y del PAS, mejorando su gestión y la información.
- Impulsar las dobles titulaciones y titulaciones conjuntas con universidades e instituciones extranjeras.
- Desarrollar programas innovadores con países emergentes para la formación de sus graduados, que integren prácticas profesionales como parte del período formativo.
- Fortalecer las estructuras de apoyo a la internacionalización en todos los ámbitos (Oficinas de Relaciones Internacionales, Oficina de Acogida, Oficina de Proyectos Internacionales, Servicio de Idiomas y el Centro de Estudios de América Latina).
- Fomentar el uso del inglés u otras lenguas como medio de instrucción en los programas de estudio.
- Diseñar un Programa de Study Abroad centrado en el aprendizaje de la lengua y cultura española.
- Aumentar el número de estudiantes internacionales que realizan titulaciones completas (de grado o posgrado) en la UAM.
- Promover un plan de cultura institucional de internacionalización.

### **3. CALIDAD DE LOS ESTUDIOS**

El modelo docente de la UAM ofrece una enseñanza de calidad y se propone formar ciudadanos críticos capaces de desarrollar habilidades y destrezas demandadas en el mercado actual para desarrollar su carrera profesional desde el conocimiento, la investigación y la innovación. El reto reside en la consolidación de una oferta educativa de excelencia, abierta e innovadora y adaptada a la movilidad. Para ello se requieren nuevos enfoques de la enseñanza, estructuras adecuadas de orientación y unos planes de estudios flexibles, coordinados y coherentes a lo largo de los tres ciclos. La oferta de másteres debe entenderse como una propuesta estratégica de la universidad

capaz de adaptarse a las nuevas realidades y necesidades de la sociedad y ofrecer programas de referencia tanto a nivel nacional como internacional.

#### **Líneas de Actuación:**

- Consolidar una oferta global e integrada de enseñanzas (grado, máster y doctorado), equilibrada e internacionalmente atractiva.
- Establecer itinerarios formativos coordinados entre el/los grado/s, el/los máster/es y el doctorado que los conformen.
- Incentivar propuestas de mejora y modificación de títulos oficiales por otros más adaptados y atractivos a las nuevas realidades y necesidades de formación.
- Impulsar los procedimientos de seguimiento interno de las titulaciones y conseguir la participación de todos los estamentos implicados.
- Participar de forma activa en el seguimiento externo y renovación de la acreditación de las Agencias de Evaluación.
- Mejorar la información sobre la satisfacción de estudiantes y profesores.
- Fortalecer una oferta educativa de calidad y adaptada a las exigencias tecnológicas.
- Apoyar el desarrollo del programa de evaluación de la actividad docente DOCENTIA.
- Mejorar la tecnología y los contenidos de las plataformas de enseñanza virtual y apoyar al profesorado en las innovaciones docentes de referencia.
- Promover los MOOC's (cursos online masivos y abiertos) y establecer alianzas estratégicas con otras instituciones para su desarrollo y difusión entre una audiencia global.
- Desarrollar un modelo sostenible de formación continua acorde con el contexto académico y socio-económico actual.
- Actualizar la oferta de Títulos Propios y de formación in-company.

#### **4. LIDERAZGO EN INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN**

La investigación es una de las fortalezas de la UAM en el momento actual debido a su destacada trayectoria en el pasado, asimismo es la piedra angular sobre la que debe apoyarse su futuro. El entorno de la I+D+i tanto nacional como internacional está cambiando a un ritmo muy rápido (al igual que el entorno de la docencia) y la exigencia para mantener la competitividad es muy alta. Es necesario adaptarse a este nuevo marco en un horizonte temporal corto. La inversión en investigación y la adaptación de nuestra I+D+i al nuevo marco definido en el Programa Horizonte 2020 de la Unión Europea, y la

Estrategia Española de Ciencia, Tecnología e Innovación (2013-2020), deben constituir dos de los principales objetivos de la UAM. Para ello se requieren iniciativas y acciones encaminadas a incrementar la investigación de calidad, cooperativa y multidisciplinar. El programa Horizonte 2020 ha marcado la agenda de investigación europea en los próximos años y, por consiguiente, las iniciativas deben estar en consonancia con ella.

Para ello se necesita apoyar la investigación y, especialmente, la de excelencia y a los investigadores que llevan a cabo una investigación ligada a la transferencia del conocimiento. Además es necesario proponer actuaciones para impulsar la innovación y los retos sociales, entre las que se pueden destacar:

- Consolidar el CEI UAM+CSIC. La agregación permite tener una masa crítica de investigadores con visibilidad y competitividad internacional como son los tres centros de excelencia Severo Ochoa adscritos al campus: IFT, ICMAT y CNB.
- Desarrollar en red el proyecto BUC “Parque de Biociencias” y fortalecer la relación entre grupos de investigación, centros e institutos de investigación, hospitales e industrias farmacéuticas.
- Adaptar el modelo de I+D+i de la UAM a los nuevos marcos definidos en el programa Horizonte 2020 de la Unión Europea y a la Estrategia Española de Ciencia, Tecnología e Innovación (2013-2020).
- Potenciar los siguientes ámbitos: Ciencia fundamental no orientada de excelencia, Ciencia orientada a solucionar retos de la sociedad, Ciencia con un alto componente de Innovación en el tejido socio-empresarial y Grupos de investigación con una masa crítica competitiva.
- Modernizar la gestión de la investigación y potenciar la Oficina de Proyectos Internacionales.
- Implantar una estructura organizativa y de gestión que coordine la actividad investigadora y las infraestructuras científicas de nuestra universidad.
- Disponer de Escuelas de Doctorado alineadas con las áreas estratégicas de investigación y el mapa de doctorados existente.
- Fortalecer el programa propio de investigación de la UAM, su evaluación y seguimiento.
- Promover las tesis doctorales internacionales y en co-tutela como estrategia de internacionalización y de captación de talento.
- Actualizar las infraestructuras científicas de uso común y potenciar los servicios y plataformas de apoyo a la investigación.
- Poner en marcha procedimientos de asesoramiento y evaluación de la actividad investigadora y de transferencia.



- Establecer un catálogo de indicadores de investigación, innovación y transferencia para poder hacer una adecuada política científica, que permita mejorar en los rankings y la puesta en valor de la UAM.
- Fusionar las estrategias de investigación e innovación en coordinación con las del Campus de Excelencia UAM+CSIC.
- Implementar desde la Biblioteca el proyecto de apoyo a la investigación, especialmente el soporte al Portal de Investigación.
- Definir los servicios a prestar a los usuarios del CEI UAM+CSIC.

## **5. COMPROMISO CON LA SOCIEDAD**

La responsabilidad social se centra en formar ciudadanos responsables por medio de una apuesta educativa que va acompañada de una práctica como organización comprometida con el mundo que nos rodea. La ejemplaridad y la transparencia de la gestión universitaria son una seña de identidad de nuestra institución. La responsabilidad social de la universidad incluye varias dimensiones que requieren de un desarrollo coordinado y de una difusión conjunta mediante la elaboración de una Memoria de Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la UAM en materia de docencia, investigación, innovación y económica. En el ámbito social, la formación del personal, PAS y PDI, la prevención de riesgos laborales, la igualdad de género, la igualdad de oportunidades, el voluntariado, la extensión universitaria, la cooperación internacional o el emprendimiento universitario serán sus objetivos prioritarios.

### **Líneas de actuación:**

- Adoptar las recomendaciones de la Organización Internacional de Universidades por el Desarrollo Sostenible y el Medio Ambiente y desarrollar iniciativas para la reducción de los niveles actuales de emisiones e impactos ambientales.
- Fomentar la dimensión solidaria y de cooperación social al desarrollo, seña de identidad de nuestra universidad.
- Promover nuevos programas de voluntariado local, nacional, europeo e internacional y programas de sensibilización y formación en educación cívica y valores solidarios mediante el trabajo en red con universidades nacionales e internacionales.
- Mejorar la atención a la diversidad funcional y psíquica y garantizar la igualdad de oportunidades para todos y la plena integración de las personas con necesidades educativas diferentes.
- Sensibilizar y concienciar a toda la comunidad universitaria en el desafío de construir un campus inclusivo y para todos.
- Respetar la equidad y los valores de reconocimiento por la diferencia y la pluralidad.

- Impulsar la paridad y la participación de hombres y mujeres mediante el desarrollo del II Plan de Igualdad y la actualización del Diagnóstico de Género.
- Apoyar los valores culturales como un medio para generar tolerancia, cultivar la sensibilidad artística, científica e intelectual y apreciar la diversidad como fuente de enriquecimiento personal, social e institucional.

## **6. TRANSPARENCIA, COMUNICACIÓN Y RELACIONES INSTITUCIONALES**

La UAM es una universidad de menos de 50 años con una imagen de marca positiva en el entorno social y universitario a nivel local, regional, nacional e internacional. Cuenta, además, con una larga trayectoria en el ejercicio de su autonomía universitaria y con capacidades demostradas para seguir mejorando en el plano de la gestión y de la transparencia como instrumentos de garantía, confianza, rigor y progreso.

### **➤ Transparencia**

La UAM se compromete a poner de manifiesto los resultados de calidad de sus funciones básicas y mejorar sus mecanismos de rendición de cuentas y de transparencia institucional. Un funcionamiento eficaz del sistema integrado de información universitaria resulta indispensable, así como la implantación de contabilidad analítica común. La autonomía universitaria solo tiene sentido si se aplican principios de transparencia y de responsabilidad ante los órganos de control y de gobierno, ante los medios de comunicación y ante la sociedad en general.

Es fundamental impulsar acciones que fomenten la transparencia, la sostenibilidad y la rendición de cuentas, no solo en sus funciones básicas sino en todos los aspectos que contribuyen al desarrollo social y económico de la comunidad. En un momento en que se están produciendo grandes cambios en el ámbito de la educación superior, es importante analizar las consecuencias que estos cambios pueden tener para nuestro futuro y los servicios que prestamos a la sociedad. Por todo ello, se hace necesario identificar el perfil de la UAM como universidad pública y su sostenibilidad en el tiempo, a través de un proceso transparente de rendición de cuentas y sustentado en la memoria anual de responsabilidad social. La ejemplaridad y la transparencia de la gestión universitaria deben ser una seña de identidad de la UAM.

### **Líneas de Acción:**

- Solicitar ante la Comunidad de Madrid un Plan Plurianual de financiación y de Inversiones que posibilite la sostenibilidad económica de la universidad.
- Potenciar el Portal de Transparencia como sistema de información y difusión de las acciones, proyectos y actividades llevadas a cabo en las diferentes instancias organizativas.
- Implantar a corto plazo la contabilidad analítica.

- Recoger de modo sistemático información sobre actividad de los departamentos, institutos, centros de investigación y unidades de gestión en los siguientes ámbitos:
  - Docencia
  - Investigación
  - Transferencia
  - Otras actividades relativas a la gestión

### ➤ **Comunicación y Relaciones Institucionales**

Comunicar es una manera diferenciadora de formar parte del mundo globalizado a la vez que hemos de comunicar aquello que hemos planificado estratégicamente. Nuestra imagen de marca nos permite establecer una cadena de valor y de satisfacción para atraer a los mejores estudiantes, docentes e investigadores que se integran en una cultura institucional caracterizada por el rigor, la exigencia, la transparencia y la austeridad.

#### **Líneas de actuación:**

- Disponer de una comunicación ágil y eficiente en favor de una buena imagen y de una percepción favorable.
- Fortalecer la identidad visual corporativa mediante la proyección de una imagen común, unificada y homogénea.
- Potenciar de modo continuo la página web como carta de presentación hacia el exterior y como herramienta de comunicación interna.
- Mejorar la cultura de utilización de los productos gráficos institucionales.
- Reforzar una política de comunicación externa.
- Fomentar el uso de las redes sociales y de los nuevos canales de comunicaciones online como medio de interacción.
- Producir nuevos materiales de promoción de la oferta de estudios.
- Difundir los programas internacionales de captación de talento y de proyectos internacionales de investigación.
- Desarrollar un plan de captación de recursos y de patrocinio.

Todas estas líneas requieren de un esfuerzo común como universidad pública, comprometida con la sociedad y su entorno. El diálogo con todos los agentes implicados: la comunidad universitaria, el Gobierno de la Nación y de la Comunidad de Madrid y la sociedad en general es la pieza angular sobre la que se fundamenta nuestro proyecto. Así pues, el marco general de actuación deberá ser el acuerdo y el consenso como instrumento fundamental de la convivencia.