

Informe del Rector

Periodo junio 2017 – junio 2021



CLAUSTRO

24 de junio de 2021

UAM

Universidad Autónoma
de Madrid

Informe del Rector al Claustro, junio de 2021.

Índice

INFORME DEL PERIODO JUNIO DE 2017 A JUNIO DE 2021.	3
Resumen de los objetivos estratégicos desarrollados por el Equipo de Gobierno durante el periodo junio 2017 – junio 2021	3
EE1- GOBERNANZA.....	6
EE2- TALENTO.....	8
EE3- ESTUDIOS	10
EE4- INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA	12
EE5- DIGITALIZACIÓN Y COMUNICACIÓN	16
EE6- COMPROMISO SOCIAL, AGENDA 2030 Y CULTURA	17
EJE7- INTERNACIONALIZACIÓN	19
Tabla resumen: ejes y objetivos estratégicos del periodo junio de 2017-junio de 2021	22

INFORME DEL PERIODO JUNIO DE 2017 A JUNIO DE 2021.

Resumen de los objetivos estratégicos desarrollados por el Equipo de Gobierno durante el periodo junio 2017 – junio 2021

El periodo junio 2017- junio 2021 comprende cuatro años muy intensos delimitados por dos etapas singulares. Durante el curso 2017-2018 celebramos el quincuagésimo aniversario de la UAM, con numerosos actos que permitieron recordar a personas y momentos brillantes de la historia de nuestra Universidad. En marzo de 2020 se declaró el estado de alarma provocado por la crisis sanitaria de la COVID-19, una pandemia que ha tenido un enorme impacto en la actividad académica y en la sociedad, y que aún estamos sufriendo. Estos cuatro años han coincidido con una etapa de grandes cambios en la educación superior, tanto a nivel nacional como internacional, donde la universidad trata de posicionarse en el centro de una sociedad basada en el conocimiento que afronta los grandes retos del siglo XXI.

En julio de 2015 el Consejo de Gobierno de la UAM aprobó la creación de la Oficina UAM 50 y la Comisión UAM 50, con la finalidad de diseñar y organizar las actividades conmemorativas, y del logo UAM50. Asimismo, el Gobierno declaró en junio de 2017 al proyecto UAM 50 como Acontecimiento de Excepcional Interés Público, por lo que la FUAM puso en marcha un Plan de Acción de Patrocinio y Mecenazgo.

Primero se creó el espacio web conmemorativo, <https://50aniversario.uam.es/>, donde quedaron recogidos los actos conmemorativos y una galería de fotografías y vídeos históricos y entrevistas a todos los rectores vivos. La Oficina UAM50 junto al Área de Comunicación puso en marcha el canal audiovisual UAMTV y se elaboró el video del 50 aniversario.

La actividad inaugural consistió en un Concierto sinfónico en el Teatro Real, a cargo de la ORCAM, patrocinado por la Fundación BBVA, que tuvo lugar el 16 de octubre de 2017, bajo la dirección del maestro Pedro Halffter.

Entre finales de 2017 y 2018 tuvieron lugar numerosas actividades en las que participaron diferentes miembros de la comunidad universitaria y en especial aquellos que fueron testigos de su fundación. Además, se rindió homenaje a todas y todos los fundadores en los diferentes centros y en las diferentes sedes de la UAM, en Cantoblanco y en Medicina. Cabe destacar las siguientes actividades: Exposición conmemorativa sobre publicaciones emblemáticas de la UAM, junto al Servicio de Publicaciones; la inauguración del mural restaurado sobre Agustín Rueda en la Facultad de Ciencias el 22 de marzo de 2018; la celebración de las III Jornadas de Observación Astronómica en la EPS en el mes de abril y la selección de 50 personalidades de la UAM que dieron nombre a otros 50 árboles de una plantación impulsada desde el Vicerrectorado de Campus. También se convocaron los concursos de microrrelato y humor gráfico; se pusieron en marcha las campañas de recuperación de memoria fotográfica “Necesitamos tus recuerdos” y “La Autónoma por el Mundo”, donde los Alumni pudieron enviar saludos desde diversos países. El material gráfico permitió elaborar la muestra

50 años-50 imágenes de la UAM, celebrada del 5 al 26 de abril en la Sala de Exposiciones de la Plaza Mayor.

Merecen una mención especial la edición de cuatro publicaciones sobre UAM 50: Una historia de la UAM; su patrimonio artístico; los campus periféricos y una antología poética; la organización de UAMRUN -una media maratón- el 13 de mayo en colaboración con los Ayuntamientos de Alcobendas y San Sebastián de los Reyes; el diseño de un cupón de la ONCE, emitido el 19 de junio de 2018; la Exposición en el Ayuntamiento de Madrid CentroCentro, durante los meses de noviembre, diciembre (2018) y enero (2019) que contó con la inauguración de Su Majestad El Rey, Felipe VI, en el mes de noviembre de 2018 y el ciclo de conferencias de Premios Nobel que tuvo lugar en la Fundación Ramón Areces.

Y, por último, dos fechas destacadas: el 8 de junio de 2018, coincidiendo con la entrada en vigor del decreto fundacional de la UAM, tuvo lugar un acto institucional, moderado por el presidente de la CRUE, en el que debatieron las Rectoras de la UAB y del País Vasco y el Rector de la UAM acerca de la autonomía universitaria a lo largo de los cincuenta años de vida de las tres universidades. Y el 7 de junio de 2019, tuvo lugar un acto institucional, presidido por el Rector de la UAM para clausurar el 50 aniversario de la UAM, bajo el lema "Haciendo futuro". Se presentaron proyectos estratégicos que han sido parte de la seña de identidad de la UAM, la Antártida y la acogida de población refugiada, y se inauguró el monumento Tomás y Valiente donde ha quedado enterrada la cápsula del tiempo con la Memoria de actividades de la celebración del Cincuenta Aniversario.

La última etapa de este periodo de cuatro años ha estado condicionada por la pandemia provocada por el virus SARS-COV-2. Como consecuencia de la crisis sanitaria del COVID-19, el 14 de marzo de 2020, el Gobierno de España declaró el estado de alarma, que tuvo un enorme impacto en las universidades y en la sociedad en general. En un tiempo muy reducido se tuvieron que tomar decisiones desde el Equipo de Gobierno que se han ido adaptando conforme se desarrollaban los acontecimientos y la normativa tanto del Estado como de la Comunidad de Madrid. La adaptación primero a una docencia en remoto y posteriormente a una docencia híbrida requirió un enorme esfuerzo de toda la comunidad universitaria, que respondió de un modo ejemplar. Todos los servicios han tenido que realizar un trabajo adicional, encabezados por las unidades de Tecnología, de Apoyo a la Docencia, de Contratación, los Servicios de Prevención y Limpieza, o la Dirección de Infraestructuras entre muchos otros. De igual modo, la actividad de nuestros grupos de investigación tuvo que incorporar todos los procedimientos y medidas sanitarias necesarias para seguir con su actividad en condiciones de la máxima seguridad.

En estas condiciones se finalizó de un modo satisfactorio el curso 2019-2020, se aprobó el Plan de Actuación para el curso 2020-2021, que se está desarrollando también en las mejores condiciones posibles, y hemos aprobado el Plan de Actuación para el curso 2021-2022, donde confiamos en recuperar la presencialidad y progresivamente unas condiciones óptimas para el desarrollo de todas las actividades académicas. De igual modo se desarrollaron las pruebas de

acceso a la universidad (EvAU) en 2020 y 2021 con las máximas garantías y condiciones de seguridad.

La Universidad ha sido sensible a los perjuicios de la Covid-19 entre el estudiantado, adoptando medidas para paliarlos. Así en el segundo semestre del curso 2019-2020 la UAM proporcionó recursos informáticos al estudiantado que no disponía de ellos, y en el curso 2020-2021 se han incrementado un 220% el importe destinado a becas socioeconómicas y se han creado nuevas convocatorias de ayudas al estudio.

Toda la adaptación en este periodo de gran incertidumbre ha sido posible gracias a la creación de una unidad Covid-19 y de una red de responsables COVID en los centros y dependencias de la Universidad, coordinados desde el Equipo de Gobierno por el responsable COVID de la UAM, con el apoyo del Servicio de Salud Laboral y Prevención de Riesgos Laborales y el asesoramiento de una Comisión Médica formada por profesionales clínicos y epidemiólogos de elevado prestigio de nuestros hospitales, la Facultad de Medicina y diferentes unidades de nuestra universidad.

En enero de 2021 Madrid sufrió los devastadores efectos de la tormenta Filomena, que colapsó nuestros campus, principalmente el de Cantoblanco, y que obligó a interrumpir las actividades académicas durante dos semanas. Solo gracias a un complejo operativo puesto en marcha con la colaboración de numerosas unidades y servicios de nuestra universidad, en permanente contacto con los centros ubicados en nuestros campus, la delegación del gobierno y la Comunidad de Madrid pudo recuperarse progresivamente la actividad, aunque los daños medioambientales y en infraestructuras fueron muy numerosos y cuantiosos.

Las actuaciones del equipo de gobierno durante estos cuatro años se han agrupado en siete grandes áreas estratégicas: gobernanza, talento, estudios, investigación y transferencia, digitalización y comunicación, desarrollo sostenible y cultura, e internacionalización. En cada una de ellas el objetivo general ha sido dotar a la UAM de los medios que le permitan seguir siendo una institución de referencia en un contexto nacional e internacional cada vez más complejo y competitivo. Para ello ha sido necesario introducir un cambio en el rumbo que mantenía la institución desde hace años en todas las áreas estratégicas, estructura interna, política de personal, desarrollo de la transferencia y la innovación, revisión de la oferta académica, apuesta por el posgrado y la formación continua, transformación ecológica y digital, apuesta por la inclusión y la equidad y dotarla de una mayor presencia internacional. No solo se ha atendido a los problemas actuales, sino que se ha mantenido una mirada puesta en el medio y el largo plazo, como única forma de dejar un legado con futuro a la comunidad universitaria.

Los objetivos y líneas generales de actuación de la UAM propuestos en cada una de esas áreas para este periodo han sido los siguientes:

- **Gobernanza**, apostando por la planificación estratégica, la rendición de cuentas y la transparencia.

- **Talento**, con una política de personal dirigida a disponer de una plantilla bien estructurada para dar respuesta a las demandas sociales y a los retos del futuro.
- **Estudio**, reforzando una oferta formativa integrada de calidad en grado, posgrado, formación continua y doctorado que proporcione una formación flexible y transversal.
- **Investigación y Transferencia**, con el refuerzo de las estructuras organizativas, del plan propio de investigación y el impulso decidido de la transferencia y la innovación.
- **Digitalización y Comunicación**, con la puesta en marcha del Plan de Transformación Digital y la mejora de la comunicación, interna y externa.
- **Desarrollo Sostenible y cultura**, asumiendo el compromiso de la Agenda UAM 2030, el compromiso con la sociedad y el impulso de las actividades culturales.
- **Internacionalización**, a través de la cooperación con universidades y organizaciones externas en el desarrollo de nuevos proyectos, y poniendo en marcha la universidad europea CIVIS como proyecto estratégico y transformador.

Los siete ejes de actuación han desarrollado 28 objetivos estratégicos que se explican brevemente a continuación. Una explicación más amplia y detallada se puede consultar en los informes sometidos al claustro anualmente.

EE1- GOBERNANZA

Las funciones de la universidad han aumentado de un modo considerable en los últimos veinte años, como corresponde a una institución que debe liderar los cambios dirigidos a fortalecer una sociedad cada vez más justa, equitativa y de bienestar. Además de la generación y transmisión del conocimiento, la universidad debe contribuir al desarrollo de la cultura, de los objetivos de desarrollo sostenible, formar en emprendimiento, transferir conocimiento e innovación al tejido social, integrarse en su territorio y contribuir de forma local y global a la mejora de la sociedad. La universidad tiene la responsabilidad de asumir un papel activo en la formación de los ciudadanos durante toda su vida, promoviendo una sociedad de bienestar con sólidos valores éticos.

Este nuevo concepto holista de universidad necesita una gestión bien planificada, responsable, transparente y requiere que su gobernanza esté basada en la explotación analítica de datos rigurosos. También es necesario fortalecer los mecanismos de participación en la toma de decisiones de los diferentes colectivos que constituyen la comunidad universitaria. Para ello hemos desarrollado numerosas actuaciones que se enmarcan en dos objetivos estratégicos (OE1 y OE2), que se recogen de forma sintética en la Tabla resumen.

Con el objetivo de impulsar la planificación estratégica se ha creado la Dirección de Planificación Estratégica que, con el apoyo de la Oficina de Análisis y Planificación, ha iniciado diferentes actuaciones, entre ellas, el desarrollo de un proyecto de inteligencia institucional, el Proyecto II UAM (Inteligencia Institucional UAM), actualmente en fase avanzada y que pronto suministrará un

conjunto de cuadros de mando con información objetiva, pertinente y actualizada que facilite la adopción de decisiones de gobierno y gestión, y la producción del anuario la “UAM en cifras”, que en su edición del curso 2019-2020 aparece con un formato moderno que introduce numerosas mejoras.

Dentro del Plan de impulso de la Transparencia en la UAM, se ha puesto en marcha un nuevo Portal de Transparencia, sometido a actualización continua. Gracias a esta línea de actuación la UAM ha pasado en poco tiempo a ser considerada una de las universidades más transparentes del Sistema Universitario Español. Junto a otras universidades públicas, se ha puesto en marcha el Portal De Datos Abiertos de la UAM, dentro del proyecto UniversiDATA. Su objetivo es impulsar los datos abiertos en el sector de la educación superior en España, facilitando su uso, explotación y puesta en valor por parte de las universidades, y la sociedad en general. De esta forma tenemos la oportunidad de abrir nuestros datos a la sociedad y compartirlos para que puedan ser reutilizados. La reutilización de la información del sector público facilita el desarrollo de nuevos productos, servicios y soluciones de alto valor socioeconómico.

En colaboración con otras universidades públicas de Madrid y el CSIC se está trabajando en la introducción del voto electrónico y de las actas electrónicas en los órganos colegiados de la UAM. Se ha avanzado también de un modo significativo en la participación, representación y el asociacionismo del estudiantado con la constitución del Consejo de Estudiantes de la UAM (CEUAM) y la introducción de varias medidas que mejoran su participación y la gestión de sus asociaciones. Muy ligado al Plan de Transformación Digital de la UAM, todas estas medidas están destinadas a facilitar la importante función que desempeñan nuestros órganos colegiados y las asociaciones de nuestro estudiantado.

Otra importante línea de actuación en este apartado ha sido la elaboración de las Cartas Marco de Servicios de la UAM para PDI, PAS y estudiantado. De igual modo se han preparado las Guías de bienvenida cuyo objetivo es difundir los servicios que la UAM pone a disposición de los nuevos empleados (PDI, PAS) y estudiantes. También se han puesto en marcha la unidad UAM Estudiantes que, entre otras funciones, ofrece una atención integral al estudiantado. Finalmente, se ha puesto en marcha la gestión de quejas y sugerencia a través del Buzón implantado en la Sede electrónica, así como la difusión de su utilización de manera unificada por los diferentes servicios y personal de la UAM.

Durante este periodo se ha aprobado la creación de dos nuevos Departamentos, Enfermería e Ingeniería Química. Aunque la revisión de la estructura departamental en los diferentes centros es una asignatura pendiente de la UAM, la puesta en marcha de los dos nuevos Departamentos está perfectamente justificada y era una reivindicación de las Facultades de Ciencias y Medicina desde hacía varios años.

De gran relevancia ha sido la elaboración y aprobación en Consejo de Gobierno del Código ético de la UAM, un conjunto de principios que deben guiar la conducta y comportamiento de todos los miembros de la comunidad universitaria, y orientar su proceder ético frente al resto de actores sociales, centros o entidades que colaboran con la universidad en el desarrollo de sus actividades.

EE2- TALENTO

El eje de talento contiene tres grandes objetivos estratégicos (OE3-OE5, Tabla resumen) centrados respectivamente en PDI, PAS y Estudiantes. La captación y retención de talento es, sin lugar a duda, el tema más relevante para el futuro de cualquier institución. Hoy en día existe una fuerte competencia, no solo a nivel internacional, sino en el SUE, para incorporar los mejores profesionales a sus plantillas y a los mejores estudiantes a sus aulas y laboratorios.

La gestión de la política de profesorado en este periodo ha sido complicada, ya que hace cuatro años existían en la UAM unas enormes bolsas de acreditados a diferentes figuras de PDI, que eran el resultado de una política de profesorado ampliamente consensuada en nuestra institución, la tasa de reposición y la suspensión de las promociones debido a una demanda judicial presentada por un grupo de profesores/as. El juicio fue finalmente ganado por la UAM en un recurso de casación que se pone de ejemplo en todo el SUE. Permite aplicar políticas de género en los baremos para decidir las áreas donde se convocan las promociones a las diferentes figuras de profesorado.

Debido a estas especiales circunstancias, el objetivo prioritario del equipo de gobierno, que ha contado con el total apoyo de los centros, ha sido continuar la política de profesorado puesta en marcha previamente y cuyo principal objetivo era rejuvenecer la plantilla. Ha estado destinada por tanto a armonizar dentro de la tasa de reposición disponible, la estabilización de los jóvenes (PAD y contratados Ramón y Cajal) en la figura de PCD, con las promociones a TU y CU. Adicionalmente se han creado cada año un grupo de plazas de PAD nuevas para cubrir las necesidades más urgentes y estratégicas.

El resultado de esta política ha sido que las bolsas de acreditados se han reducido muy significativamente y los procesos de estabilización se han continuado, con un éxito muy cercano al 100%. Es importante resaltar que el 50% de los/as jóvenes que se han incorporado a la UAM han realizado su tesis en otra institución, y prácticamente todos/as cuentan con una sólida experiencia investigadora en el extranjero.

La principal modificación de la política de profesorado ha sido introducir un pequeño número de plazas de promoción por méritos relevantes que se aplica a los profesores/as que han obtenidos proyectos del ERC o equivalentes. Una segunda medida aprobada en Consejo de Gobierno ha sido contratar a los profesores asociados anualmente, y no solo durante el periodo lectivo, lo que nos iguala al resto de universidades madrileñas.

Durante estos cuatro años se ha continuado con una política muy activa de incorporación de talento, a varios niveles, Incorporación de jóvenes investigadores/as de los programas Ramón y Cajal, Modalidades 1 y 2 de la CM, Marie Curie, Juan de la Cierva etc. Además, se ha continuado con nuestro programa propio Tomás y Valiente, aplicando una evaluación internacional a la selección de los candidatos. Finalmente, hemos acudido a las dos convocatorias del programa Beatriz Galindo, obteniendo 9 plazas (la universidad número 1 del país) de alto perfil académico.

Una línea de actuación que se ha puesto en marcha, aunque fue interrumpida por la pandemia, ha sido el seguimiento de los profesores/as incorporados a la UAM como PAD o procedente de los diferentes programas de captación de talento. Su objetivo es acompañarlos y aconsejarlos en sus primeras etapas de la carrera académica. Particularmente urgente es animarlos a desarrollar una carrera investigadora, tan importante para su futuro y para el adecuado recambio generacional de la UAM. Existe un dato revelador: mientras que el 50% de los contratados Ramón y Cajal son Investigadores/as Principales de proyectos de investigación obtenidos en convocatorias competitivas, en el caso de los PAD el porcentaje se reduce al 6%.

Una vez reducidas significativamente las bolsas de acreditados el objetivo del Equipo de Gobierno era, en base a los datos disponibles, iniciar un amplio debate que permitiera reajustar la política de profesorado con objeto de poder ofertar en la UAM una carrera académica atractiva, corregir los posibles desequilibrios y tomar decisiones estratégicas para el futuro de la universidad. Para ello preparamos un informe con los datos necesarios para iniciar una reflexión sobre la política de PDI y sus efectos sobre la docencia y la investigación, que se presentó en la Comisión de Estrategia. La pandemia ha impedido realizar este proceso de reflexión.

Un proyecto que se aprobó en Consejo de Gobierno y se encuentra en desarrollo es el Plan de Actividades del Profesorado (PAP), que recogerá datos de dedicación docente y de resultados de investigación de nuestros profesores/as. Un aspecto esencial es la obtención de datos de un modo homogéneo en los diferentes centros, la elaboración de criterios específicos de investigación en las diferentes áreas de conocimiento y el adecuado reconocimiento de cargos de gestión. Aunque se trata de un proyecto de cierta complejidad, se ha incorporado al desarrollo del II-UAM lo que ha supuesto un importante impulso durante el último año y confiamos que pronto pueda finalizarse.

Un objetivo prioritario de la política de PAS en estos cuatro años ha sido la reestructuración de las unidades y servicios centrales de la Universidad. Después de 50 años de historia se necesitaba una modernización de varias unidades de gestión de la UAM, para lo que se ha modificado la RPT e incorporado perfiles profesionales muy cualificados procedentes de otras instituciones y de la promoción del personal de la UAM. Ejemplos de estos cambios son el servicio de investigación, la secretaría general y asesoría jurídica, el área de estudios, estudiantes y empleabilidad, el área de datos y planificación estratégica, el área de economía, el gabinete de comunicación, el área de transformación digital o el área de planificación y calidad de los servicios. También se han introducido cambios muy importantes en los centros de posgrado y formación continua. En esta reforma estructural no se han podido abordar todavía algunas unidades y centros también críticos, por lo que se trata de un proyecto aún en desarrollo,

Un importante hito de este periodo ha sido la creación de las escalas propias, que está permitiendo convocar plazas con perfiles profesionales muy especializados, destinadas a reforzar las unidades centrales, las Facultades y la Escuela politécnica Superior. El impacto que esta medida a medio plazo será muy importante para cumplir los objetivos estratégicos de la universidad.

Otras líneas de actuación relevantes han sido la disminución de la interinidad y la transformación de la plantilla de Personal Laboral mediante la puesta en marcha de un proceso de funcionarización, aún en fase de discusión. Su objetivo es mejorar la carrera profesional y las posibilidades de promoción de nuestro Personal de Administración y Servicios. Dentro del Plan de Formación hay que destacar el comienzo del Plan de Administración en inglés (Plan ADing), que ayudará a afrontar los retos que nos plantea la integración en el Espacio Europeo de Educación Superior con la universidad europea CIVIS.

La política de captación de talento de nuestra universidad se ha extendido al estudiantado, como una parte integral de la comunidad universitaria. En esta línea de actuación se ha puesto en marcha el Programa UAM Talento Joven con varias convocatorias destinadas a estudiantes de nuevo acceso, estudiantes de grado y posgrado y ganadores de olimpiadas.

EE3- ESTUDIOS

Las universidades tienen que afrontar nuevos desafíos en su oferta docente que permita a nuestro estudiantado responder a un mercado de trabajo muy dinámico que está generando la aparición de nuevas profesiones y exige una mayor preparación en competencias transversales. Además, es necesario fortalecer la formación en línea manteniendo las garantías de máxima calidad, y asumir con decisión la formación a lo largo de la vida, ya que va a desempeñar un papel social cada vez más relevante.

La sociedad del siglo XXI demanda que la universidad ofrezca una formación centrada en el estudiantado, interactiva y con mayor flexibilidad en el diseño curricular. Además de suministrar una base sólida de las disciplinas de cada titulación, el proceso de aprendizaje debe desarrollar competencias transversales como la creatividad, el pensamiento crítico, el liderazgo, la resolución de problemas, el trabajo en equipo, el compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 o las competencias digitales, lingüísticas e interculturales. Es fundamental adaptarse a unas condiciones sociales y laborales que evolucionan con rapidez. Teniendo en cuenta estas premisas, el eje de estudios ha tenido cinco grandes objetivos estratégicos (OE6-OE10, Tabla resumen), que se han desarrollado durante los últimos cuatro años.

En primer lugar, diseñar y gestionar una oferta formativa integrada de calidad que responda a la demanda de la sociedad. Para ello se han actualizado numerosos criterios y procedimientos, aprobado un catálogo de competencias transversales para los nuevos títulos e implantado el título de experto en mentoría universitaria. Se ha aumentado nuestra oferta académica con varios grados, Ingeniería Biomédica, grado abierto en Ciencias, grado en Ciencia, Tecnología y Humanidades (estos dos dentro del marco de la alianza A4) y el doble grado de Nutrición Humana y Dietética y Tecnología de los alimentos. Se ha aumentado la oferta de másteres y particularmente la oferta de másteres con una orientación profesionalizante.

En formación a lo largo de la vida se ha realizado un importante esfuerzo con la reestructuración del centro de posgrado, la organización y la catalogación de nuestra oferta académica, lo que ha llevado a un aumento muy significativo

del número de títulos propios. En doctorado se han puesto en marcha los doctorados institucionales e industriales y se ha elaborado un catálogo de actividades formativas.

La universidad de la experiencia cubre una de las mayores demandas en el Espacio Europeo de Educación Superior. Ha completado su oferta del Programa Universidad para Mayores (PUMA) y el Título Propio de Experto en el Mundo Actual (EMA) con el Curso Avanzado de Humanidades y Ciencias Sociales.

Un aspecto clave al que se ha prestado especial atención en el eje estratégico de estudios es la mejora de la gestión y seguimiento de las titulaciones. Para ello se han realizado numerosas actuaciones que se enumeran en el objetivo OE7 (Tabla resumen) y que han mejorado sustancialmente las guías docentes, las encuestas docentes, la gestión de títulos, los procesos de matriculación, la gestión de las convocatorias excepcionales o la adaptación de la normativa de permanencia. De especial relevancia es la renovación de la certificación del programa DOCENTIA UAM. Nuestra universidad es de las pocas del SUE que lo tienen certificado y puede ser muy relevante para un futuro próximo, ya que el nuevo sexenio docente que está preparando el ministerio de universidades se basará en los resultados del programa DOCENTIA.

Otro objetivo estratégico destacado ha sido la mejora de la promoción de nuestra oferta académica, y en particular de nuestra oferta académica integrada de grado, máster y doctorado. Para ello se ha participado en diversas ferias, rediseñado los folletos de grado y máster, puesto en marcha actuaciones específicas como *Tu futuro está en la UAM*, y *Asómate a los grados de la UAM*. De manera similar, y en consonancia con la importancia que hemos dado a la formación a lo largo de la vida se ha actuado en la promoción de nuestros títulos propios. De especial relevancia para la promoción de nuestra oferta académica ha sido la puesta en marcha de la nueva Web, en la que se ha incluido una información revisada y atractiva.

El eje vertebral sobre el que debe apoyarse nuestra actividad formativa es la innovación y la formación docente, la mejor garantía para poder afrontar los vertiginosos cambios que se producirán en los próximos años. Se ha reorganizado la Unidad de Apoyo a la Docencia y puesto en marcha numerosas iniciativas para apoyar la formación de nuestro profesorado y la adquisición de competencias en nuevas metodologías docentes. Se ha creado una trayectoria específica de formación docente, con el título de formación inicial para PDIF, el título de experto en metodología docente universitaria y el título en mentoría en docencia universitaria. Las jornadas de innovación docente han ido mejorando cada año y generando una red de profesores/as fuertemente comprometidos con la mejora de la calidad de nuestra docencia y la puesta en marcha de nuevas metodologías.

La pandemia ha supuesto un enorme reto que se ha abordado desde la unidad de formación docente con numerosas actividades dirigidas a la formación en competencias digitales y enseñanza híbrida. En este ámbito es importante resaltar que nuestra presencia en la plataforma Edx, a la que pertenecen muchas

de las mejores universidades del mundo, ha permitido poner en marcha nuevas iniciativas en línea, como SPOCS, certificación y micro credenciales. La UAM se encuentra en una buena posición para poder afrontar con garantías el reto de la incorporación progresiva de las tecnologías a nuestra docencia tanto interna como con proyección internacional (MOOCs), donde la UAM cuenta ya con más de 400.000 estudiantes. De especial significación ha sido el trabajo realizado por la Unidad de Tecnologías de la Educación (UTED).

Otro objetivo central del equipo de gobierno durante este periodo de cuatro años ha sido el fomento de la empleabilidad de nuestro estudiantado, para lo que se ha reorganizado el área de Prácticas Externas y Empleabilidad y puesto en marcha el programa de prácticas curriculares con ayuda al estudio. Se ha creado el sello de empleabilidad para estudiantes de grado, potenciado la orientación profesional de nuestro estudiantado y se ha puesto en marcha un programa de orientación profesional para estudiantes de último curso de grado y de máster. Igualmente, se han llevado a cabo iniciativas para el desarrollo profesional y la formación permanente de nuestra comunidad de AlumniUAM. El Observatorio de Empleabilidad ha realizado informes anuales de inserción laboral de nuestros estudiantes de grado, posgrado, doctorado y enseñanzas propias, que suministran datos de enorme valor para diseñar actuaciones estratégicas orientadas a la mejora de la empleabilidad de nuestros egresados, que incluyen numerosos estudios realizados con los empleadores. Una actuación relevante en el ámbito de la Empleabilidad ha sido la elaboración de una Guía de opciones de carrera profesional para doctorandos de nuestra Universidad.

EE4- INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA

En la mayoría de los países del mundo, la institución que lidera la investigación es la Universidad, y la actividad investigadora de las universidades es fundamental para poder realizar una docencia de alta calidad. La creación de la UAM hace cincuenta años supuso una apuesta decidida por el modelo de universidad investigadora en nuestro país, lo que fue reforzado mediante su asociación con el Consejo Superior de Investigaciones Científicas. La investigación, y la transferencia del conocimiento generado a la sociedad es por tanto parte relevante de nuestra historia y es una fuerte seña de identidad de nuestra universidad.

Existen varios aspectos que es necesario considerar. En primer lugar, aunque la investigación basada en la curiosidad (básica) es la esencia de la investigación universitaria, durante los últimos años existe una demanda creciente en Europa y en nuestro país de estimular la investigación que aborde los grandes retos de nuestra sociedad y tenga capacidad de transferir resultados prácticos a corto y medio plazo. Esta línea de actuación estaba reflejada en el programa Horizonte 2020, se ha reforzado en Horizonte Europa y está presente en nuestros Planes Estatales de Investigación Científica y Técnica e Innovación. En este sentido, el alineamiento de la investigación de la UAM con las estrategias de Desarrollo Sostenible permitiría una contribución muy relevante a la consecución de los 17 objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y las metas de la Agenda 2030.

En segundo lugar, existe un fuerte compromiso en Europa de convergencia de los Espacios Europeos de Educación Superior (EEES) e investigación (ERA), donde las universidades deben desempeñar un papel central. Finalmente es importante tener presente que el panorama de la investigación a nivel nacional e internacional ha cambiado de forma radical en los últimos veinte años, con la irrupción de un elevado número de centros de investigación fuertemente competitivos, en general financiados por las Comunidades Autónomas y/o el Estado. Todo ello exige un apoyo estructural y económico a la investigación de las universidades indispensable para mantener su competitividad.

Desafortunadamente, estos cuatro años han estado dominados por los recortes en la financiación de la I+D+I en nuestro país, y la infrafinanciación del sistema universitario público madrileño. En este contexto nada favorable para la I+D+I, el eje de investigación y transferencia se ha centrado en desarrollar tres objetivos estratégicos (OE11-OE13), que se indican en la Tabla resumen.

En primer lugar, se ha afrontado una importante modernización del servicio de investigación para poder hacer frente a las cada vez más exigentes demandas en la gestión de las convocatorias del Plan Estatal y la Unión Europea. Nuestra universidad sigue mostrando unos buenos indicadores en captación de fondos de proyectos del Plan Estatal, va aumentando progresivamente nuestra participación y éxito en el programa Horizonte 2020, y mantiene una producción científica destacada en el SUE. En proyectos financiados por el *European Research Council* (ERC) ocupa la cuarta posición, solo precedida por tres universidades catalanas (UPF, UAB, UB).

En estos cuatro años se ha mantenido y mejorado el Programa Propio de Investigación de la UAM, se han actualizado prácticamente todas las convocatorias y puesto en marcha procedimientos con una gran proyección de futuro, como el reglamento de centros e institutos de investigación.

Se ha realizado una apuesta muy importante en transferencia de conocimiento, emprendimiento e innovación para alinear a la UAM con las estrategias de I+D+I nacionales e internacionales. De constituir un aspecto secundario en nuestra universidad, principalmente impulsado por iniciativas individuales, se ha articulado un plan de apoyo a nuestros/as investigadores/as en todas las áreas de conocimiento que ha obtenido un enorme éxito. En un periodo corto de tiempo la UAM se ha alineado con las grandes líneas de actuación de los planes nacionales y europeos y participado en iniciativas internacionales de gran proyección. Como ejemplos se pueden citar las InnoUAM_Talks, los cafés de la innovación, el Programa de Fomento de la Transferencia del Conocimiento o el Programa de Cofinanciación de la Transferencia.

En este ámbito, se ha participado en la puesta en marcha con el CSIC del Hub en computación cuántica, en la creación del Digital Innovation Hub "DIH-Bio" dentro del programa europeo de digitalización, en el Hub de innovación del ayuntamiento de Alcobendas "Intelligent Urban Lab" y en el proyecto "Madrid Futuro" promovido por el ayuntamiento de Madrid. Una importante apuesta de futuro ha sido la creación de K-node, un ecosistema de innovación abierta basado en el conocimiento. También de gran relevancia es la reciente puesta en marcha

por el Círculo de Bellas Artes del Foro I+D+C, encuentros de innovación en Artes y Humanidades, al que se ha sumado nuestra universidad.

Un área que también se ha potenciado decididamente en estos años es la de emprendimiento, con la puesta en marcha de la unidad UAM Emprende que ha gestionado numerosas iniciativas, como los programas IDEA y PROTO-TIPO. El programa de Fomento del Emprendimiento de Jóvenes Investigadores tiene como objetivo promover la creación de EBCs utilizando el conocimiento generado en sus trabajos de Tesis Doctoral.

Un segundo objetivo de este periodo ha sido la introducción de la cultura de seguimiento y evaluación de unidades y programas de investigación y la incentivación del liderazgo científico. Dentro de esta línea de actuación se ha apoyado sin reservas la solicitud de proyectos al Plan Estatal y Horizonte2020 de nuestros PAD, como vía fundamental de asegurar un recambio generacional adecuado. De especial relevancia ha sido la obtención por la UAM del Logo HRS4R que recoge todas las actuaciones en la estrategia de RRHH de investigación de la UAM. Se trata de un reconocimiento de la Unión Europea de aquellas instituciones que apoyan un entorno favorable y estimulante para el desarrollo de una investigación de excelencia. En un futuro cercano será un requisito disponer de este reconocimiento para la incorporación de personal procedente de convocatorias europeas.

Se ha creado una unidad de Gestión de Centros e Institutos de Investigación de la UAM, la Comisión de Bioseguridad y preparado una Guía de Bienvenida a la UAM para los jóvenes que se incorporan a nuestra institución. También se ha regulado el procedimiento de selección y contratación del personal vinculado a proyectos de investigación. Se ha realizado una política con los Institutos de Investigación Sanitaria que permita recoger de forma adecuada la filiación de la UAM de sus investigadores. El Comité de Ética de la UAM ha seguido supervisando todos los proyectos presentados por investigadores de la UAM a las diferentes convocatorias y asumido la importante responsabilidad de estudiar y emitir los pertinentes informes en las denuncias de plagio que recibe alguno de los miembros de la comunidad universitaria.

Un apartado que merece especial atención es la actualización de nuestros convenios con el CSIC, un tema que lleva considerable retraso y que se ha impulsado durante el último año. Se ha actualizado y consensado el primero (CIAL), que mejora considerablemente la gestión de los centros mixtos UAM-CSIC y servirá de base para la actualización del resto. También se ha preparado una primera versión de convenio marco que incorpora todos los aspectos necesarios para potenciar nuestras sinergias y compartir nuestros recursos. En los campus de Cantoblanco y Medicina trabajan alrededor de 1700 investigadores/as y personal de apoyo del CSIC, probablemente el mayor núcleo de personal del CSIC en nuestro país.

El OE13 se ha centrado en la mejora de las infraestructuras de investigación y transferencia, una de las áreas más afectadas por la crisis económica. Las convocatorias estatales de infraestructuras científicas se han financiado con fondos FEDER provenientes de las CCAA, a los que Madrid ha aportado cantidades

muy pequeñas. Ello ha provocado que los equipos de nuestra universidad y, en general de las universidades y centros de investigación de Madrid, se estén quedando obsoletos. Se han presentado numerosos proyectos para mejorar las infraestructuras de nuestros centros de apoyo a la investigación, SIDI, SEGAIN-VEX, CCC, SECYR, CMAM y Gabinete veterinario. En general las propuestas han tenido una evaluación muy buena o excelente, pero solo se han financiado un número muy reducido de las mismas por la no disponibilidad de fondos. Afortunadamente se acaba de publicar una convocatoria bien financiada (180 M€) para infraestructuras científicas a la que tenemos oportunidad de concurrir y que no está regionalizada (no se financia con fondos FEDER).

A pesar de esta situación desfavorable, se ha tratado de mejorar todo lo posible nuestras infraestructuras y de dotar a nuestros investigadores de las mejores instalaciones para el desarrollo de su trabajo. Gracias a la obtención de varios proyectos financiados por el ERC y al esfuerzo conjunto de Departamentos y el Vicerrectorado de Investigación, hemos logrado acometer importantes obras que han comenzado a acondicionar una parte del antiguo módulo del CBM en la Facultad de Ciencias. Ello ha permitido dotar laboratorios de primera línea en el área de semiconductores, superconductores e investigación óptica. También se ha recuperado, todavía de forma modesta, una línea de financiación que se había perdido en nuestra universidad para la reforma de laboratorios de investigación, dotado el laboratorio de visión, se están realizando las obras para la creación de un Herbario en el edificio de Biología y aumentado las prestaciones del Animalario de la Facultad de Medicina. También se han finalizado las obras de acondicionamiento en el edificio ZENIT de los laboratorios del SIDI, que podrán trasladarse en los próximos meses.

Un avance importante ha sido la creación de un Comité Científico Asesor con profesionales de la UAM y externos que tiene como objetivo analizar la situación actual y diseñar una propuesta de Plan Estratégico de Futuro para nuestras infraestructuras científicas. También se ha preparado un catálogo actualizado de nuestra oferta científico-tecnológica, y se está avanzando en la coordinación de nuestros servicios de apoyo a la investigación y nuestras infraestructuras con las existentes en los diferentes centros de investigación de nuestro campus del CSIC y la Comunidad de Madrid. Se ha comenzado también a implementar la contabilidad analítica de nuestros servicios.

Mención especial merece el Centro de Microanálisis de Materiales, una inversión tecnológica de primera magnitud que atravesó una situación extremadamente delicada hace unos años. El trabajo de una comisión formada por profesores de la UAM y científicos externos, una auditoría externa y la coordinación e impulso del vicerrector de investigación ha reconducido la situación e incorporado a un director de perfil profesional muy relevante que está comenzando a situar al CMAM como un centro de proyección nacional e internacional.

También merecen mención especial las bibliotecas, de gran importancia en general y esenciales en algunas áreas de conocimiento. Su función es cada vez más importante en el desarrollo de la ciencia abierta, donde deben desempeñar un papel central. Se ha implementado un nuevo sistema (ALMA) con objeto de dotarlas de herramientas modernas que faciliten su gestión.

EE5- DIGITALIZACIÓN Y COMUNICACIÓN

La transformación digital de las universidades era una asignatura pendiente del SUE que se ha visto acelerada como resultado de la pandemia. Se trata de una política prioritaria en Europa y en nuestro país, que, junto con la transformación ecológica y la sostenibilidad energética constituyen las dos grandes apuestas para la próxima década.

Durante este periodo hemos centrado nuestro esfuerzo dentro de este apartado en desarrollar cuatro grandes objetivos estratégicos (OE14-OE17). Se han realizado numerosas actuaciones para la implantación de la administración electrónica en un amplio número de procedimientos administrativos que cubren gestiones muy variadas, tanto de los alumnos de EvAU, de los/as estudiantes que se incorporan a nuestra universidad y de los diferentes colectivos de la comunidad universitaria, PDI, estudiantado y PAS. Se han interconectado todas las herramientas corporativas con el registro electrónico, la integración con el Portal Firmas Electrónico y la conexión con el archivo único electrónico. Como se ha descrito previamente también se han introducido importantes modificaciones en el apartado de gobernanza, relativo al funcionamiento administrativo de los órganos colegiados de nuestra universidad.

En 2020 se elaboró un Plan de Transformación Digital ambicioso y de largo alcance, que se encuentra actualmente en el desarrollo de sus primeras fases con la puesta en marcha de proyectos centrados fundamentalmente en la adaptación de nuestros espacios docentes a la enseñanza a distancia. La Transformación Digital es una labor de toda la comunidad universitaria, que implica no solo la incorporación de nuevas tecnologías y equipos, sino un cambio de cultura de trabajo en todos los ámbitos académicos, docencia, investigación y gestión.

En el siglo XXI la comunicación se ha convertido en un elemento esencial de todas las instituciones. El nuevo contexto digital y la Inteligencia Artificial está provocando cambios rápidos en el entorno universitario que necesitan una respuesta ágil y vías de comunicación adecuadas. Esta comunicación debe ser tanto interna como externa y estar alineada con la estrategia de la Universidad. Para cumplir este objetivo, hemos fortalecido la estructura y los recursos humanos de la Unidad de Comunicación e implementado una estrategia de comunicación a través de redes sociales y marketing digital. A nivel interno se ha mejorado la cobertura de los diferentes actos tanto del equipo de gobierno como de los diferentes centros y mantenido un nivel de comunicación por las vías tradicionales que no fuera saturante. Con las redes sociales hemos respondido a tres niveles, un primer nivel de actualidad, un segundo nivel más estratégico y programado, para reforzar la marca de la UAM, y un tercer nivel con informaciones relevantes que estuvieran en línea con nuestras señas de identidad. Como es lógico, durante los años primero y último la información ha estado dominada por los actos programados en la celebración del quincuagésimo aniversario y la pandemia respectivamente.

Un elemento fundamental en la comunicación institucional es la página WEB. Hemos realizado un importante esfuerzo para poder actualizarla con un doble objetivo. En primer lugar, disponer de una página WEB atractiva y amigable. En segundo lugar, con una estructura que permita acceder de un modo fácil

y racional a las diferentes secciones. Para ello se han realizado cientos de entrevistas representativas de todos los colectivos universitarios y a personas de fuera del entorno académico para recoger sus opiniones y sugerencias. Aunque aún está en fase de revisión creemos que se trata de una mejora sustancial que suministra una buena imagen de nuestra universidad y que ofrecerá prestaciones de alto valor comunicativo en el futuro cercano.

Otro hito de este periodo, no exento de polémica, ha sido el cambio del logo de nuestra institución. Ha sido necesario por dos motivos fundamentales. El primero es de diseño, ya que el anterior había quedado anticuado. El segundo y fundamental era el imperativo legal de que fuera accesible, una condición que el anterior no cumplía. El nuevo logo había superado un largo periodo de prueba ya que fue parcialmente introducido en el logo diseñado expresamente en la celebración del cincuenta aniversario de la UAM. Como consecuencia de la introducción del nuevo logo se ha actualizado el manual de identidad corporativa.

Un área donde la comunicación es especialmente relevante es en nuestra oferta académica y en la incorporación a la UAM de los nuevos estudiantes. Entre otras muchas acciones, se han preparado Guías de acogida y se ha creado el día de Bienvenida e implantado un nuevo canal de atención a estudiantes a través de WhatsApp, creado un canal Twitter para centros de secundaria y FP o ha creado un espacio en línea para visibilizar la oferta íntegra de becas, ayudas y premios a estudiantes.

EE6- COMPROMISO SOCIAL, AGENDA 2030 Y CULTURA

El compromiso social y la promoción de la creación y difusión de la cultura ha sido una de las señas de identidad de la UAM desde su creación.

El primero de los cuatro objetivos de este eje estratégico ha estado dirigido a lograr una buena integración de la UAM con el entorno económico y social. Para ello se ha desarrollado un amplio y variado número de proyectos con el Ayuntamiento de Madrid, con los ayuntamientos de las ciudades de la zona norte de Madrid y con los municipios de la Sierra de Guadarrama, algunos de los cuales se enumeran en el objetivo OE18 de la Tabla resumen. Representantes de la UAM han participado de forma regular en varios de los proyectos más emblemáticos de los diferentes ayuntamientos. Durante este periodo se ha potenciado de forma especial la asociación InnorMadrid, que ha desarrollado proyectos de alto valor añadido con los ayuntamientos y las asociaciones de empresarios de la zona norte de Madrid

Se ha publicado el libro *Agenda2030. Claves para la transformación sostenible* y creado la web ODSUAM con el objetivo de agrupar todas las actividades relacionadas con los objetivos de desarrollo sostenible. Ha sido especialmente notable el desarrollo del convenio de colaboración entre la Dirección General de Tráfico, el consorcio de transportes ALSA, la Comunidad de Madrid y la UAM para la puesta en marcha del proyecto piloto de transporte mediante vehículo autónomo. Se trata del primer autobús autónomo que circula en España, es 100% eléctrico y suministra una alternativa de movilidad sostenible por el campus de Cantoblanco. Un objetivo adicional es el desarrollo por grupos de la UAM de proyectos de investigación e innovación ligados al vehículo.

Dentro de este eje estratégico, uno de los avances más relevantes ha sido la aprobación del Plan UAM Saludable, Solidaria y Sostenible, que no pudo ser implementado por la pandemia, y se ha completado el estudio SERCAMPUS UAM, con la vista puesta en las agendas 2030. Se ha creado el SDG LAB Campus UAM como primer laboratorio de aplicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible al campus. En una iniciativa conjunta con la UPM y la UCM, y en colaboración con el ayuntamiento de Madrid se ha puesto en marcha el Centro de Innovación y Desarrollo de la Economía Circular (CIDEC) cuyo objetivo es investigar, innovar y formar en Economía circular. Dentro de esta importante línea de actuación la UAM participó en la organización del encuentro COP25, la conferencia de Naciones Unidas sobre cambio climático, que reunió en Madrid a más de 20.000 personas.

Se han creado las Rutas UAM50, tres en el campus de Cantoblanco y una en el campus de Medicina con las sendas botánicas existentes en nuestra Universidad, dentro de un proyecto más amplio cuyo objetivo es mostrar la biodiversidad existente en nuestros campus, que se pueden seguir con las App correspondientes.

Uno de los objetivos más relevantes de una universidad pública es, sin lugar a duda, la promoción de la equidad y la inclusión de una comunidad diversa que la dota de una enorme riqueza. Este objetivo ha sido prioritario para nuestro equipo de gobierno con el desarrollo de numerosas actuaciones que se enumeran en el OE20 (Tabla resumen), entre las que podemos resaltar la aprobación del III Plan de Igualdad de la UAM, la edición de la *Guía para un uso no sexista de la lengua en la UAM*, la puesta en marcha de actuaciones solidarias muy variadas en el periodo de pandemia COVID 19 y la implementación de la campaña *Rompe el silencio* donde se han establecido cauces procedimentales para detectar y actuar en situaciones de acoso y violencia contra las mujeres.

La atención a la diversidad se ha expresado con la organización de jornadas *Construyendo una universidad inclusiva* que han tenido un notable éxito y han permitido abordar diferentes temas desde una óptica plural. Pero sin duda el hito más importante ha sido la creación de la Unidad de Equidad, Convivencia y No Discriminación que está destinada a desempeñar un papel muy relevante en la UAM durante los próximos años.

La promoción de la creación y difusión de la cultura (OE21) es otro objetivo estratégico prioritario de una universidad pública que aspira a ejercer un sólido liderazgo social. Se han programado una amplia variedad de acciones dirigidas a todos los miembros de la comunidad universitaria, entre las que se encuentran exposiciones, conciertos, talleres de cerámica y teatro, concursos, conferencias o congresos. De especial relevancia han sido los *Diálogos con la Cultura*, encuentros con personalidades de los diferentes ámbitos de conocimiento organizada en colaboración nuestros ocho centros y que han tenido un enorme éxito y la programación del Ciclo de Grandes Autores e Intérpretes de la Música en el Auditorio Nacional, que se ha consolidado como una de las ofertas musicales de mayor calidad de Madrid.

Un logro notable ha sido la creación del Sello Cultural UAM y el Sello Cultural UAM plus, que pone en valor la dimensión humanística de nuestra universidad y permite a nuestro estudiantado desarrollar un amplio abanico de actividades extracurriculares centradas en los valores universitarios ligados a la cultura.

La creación del Área de Gestión del Patrimonio Artístico ha permitido rescatar, conservar y divulgar el patrimonio artístico y las colecciones de arte de la UAM. Se ha realizado una exhaustiva catalogación de las obras arquitectónicas y artísticas de nuestra universidad, se ha diseñado una App que permite realizar rutas por el patrimonio artístico y programado visitas guiadas. Se trata de un importante paso que pone en valor nuestra historia con la mirada puesta en el futuro. Un hito reciente ha sido el traslado del monumento UAM 1971 a un lugar visible de la entrada de nuestro campus de Cantoblanco.

Dentro de este eje estratégico, el equipo de gobierno de la UAM apostó por apoyar el proyecto Val-Verde, que se inscribe en la estrategia del Ayuntamiento de Madrid *Reinventing Cities*. Su objetivo es recuperar la antigua fábrica CLESA, un edificio de gran valor arquitectónico cercano a la Facultad de Medicina y el Hospital de La Paz, para que empresas consolidadas, *start-ups*, proyectos de investigación, universidades y otras instituciones públicas, generen un ecosistema de intercambio de conocimiento y de colaboración en proyectos de investigación. En el proyecto las Ciencias de la Vida son el eje de una comunidad científica abierta y dialogante con los residentes de los barrios del entorno, los usuarios del edificio y sus visitantes. Recientemente el proyecto Val-Verde ha ganado el concurso, con lo que se abre para la UAM una vía de colaboración en un entorno privilegiado que va a estar en el centro del Madrid del futuro.

EJE7- INTERNACIONALIZACIÓN

La internacionalización es una necesidad irrenunciable de una institución académica que apuesta por contribuir a la búsqueda de soluciones de los grandes retos sociales, liderar la consecución de los objetivos de desarrollo sostenible, ayudar a generar una sociedad basada en el conocimiento, apostar por la inclusión, la multiculturalidad y los valores éticos. La internacionalización afecta a todos los ámbitos de la universidad, docencia, investigación, transferencia y gestión. La UAM cuenta con una amplia experiencia internacional, con una importante actividad en la movilidad de su estudiantado, profesorado y PAS, con centenares de convenios bilaterales y multilaterales con universidades de todo el mundo, con una creciente oferta de títulos dobles o múltiples internacionales, con una gran variedad de programas de cooperación con países en vías de desarrollo o con su participación desde hace años en el Instituto Confucio. La oferta académica de estudios en inglés, aunque todavía reducida, mantiene un aumento progresivo y el porcentaje de doctorandos procedentes de otros países es significativo, especialmente en algunas áreas de conocimiento. La internacionalización es fundamental para formar a nuestros estudiantes en el mundo global en el que tendrán que integrarse profesionalmente y para mantener un nivel competitivo de nuestros grupos de investigación.

Durante los últimos cuatro años hemos trabajado en la consecución de cinco grandes objetivos estratégicos (OE22-OE26) que se encuentran recogidos en la Tabla resumen.

Como ha sucedido en otras áreas, se ha puesto en marcha una nueva estructura del Servicio de Relaciones Internacionales y Movilidad (SERIM) con el objetivo de fortalecerla y dotarla de una mayor eficiencia en la gestión. Ello ha permitido hasta la llegada de la pandemia mejorar nuestros programas de movilidad tanto Erasmus y Erasmus + KA107 como SICUE y la movilidad asociada a los convenios internacionales. El periodo de pandemia ha tenido una fuerte incidencia en la movilidad de la comunidad universitaria, lo que no ha impedido al SERIM desarrollar una intensa actividad, con un especial énfasis en el seguimiento y apoyo de nuestros estudiantes que se encontraban en otros países cuando se declaró el estado de alarma.

Una de las líneas prioritarias durante estos cuatro años ha sido reforzar las relaciones con otras universidades mediante el aumento de nuestra presencia en redes internacionales, entre ellas YERUN, UNICA, AUF, TETHYS y EUA, incorporándonos en varias al comité ejecutivo y a grupos relevantes para el posicionamiento de nuestra universidad en el contexto europeo e internacional. En esta línea de actuación compartimos junto a la Universidad de Estudios Internacionales de Shanghái la gestión académica del Instituto Confucio de Madrid, donde se ha puesto en marcha un nuevo convenio.

Una parte de la actividad de internacionalización de nuestra universidad se desarrolla en el marco de la alianza A4, junto a la UAB, UPF y UC3M. Se han organizado misiones en países asiáticos, y durante la pandemia, con universidades africanas mediante la utilización de reuniones *en línea*. Las misiones son tanto directas, donde se presentan nuestras universidades, como inversas, en las que se organizan encuentros de profesores/as de otras universidades con profesores/as de la Alianza A4. Esta estrategia conjunta de internacionalización tiene un notable éxito, ya que los indicadores de la A4 lideran con claridad el SUE y son muy relevantes a nivel europeo.

Se ha realizado un importante esfuerzo en la internacionalización de nuestra oferta formativa mediante el impulso de la internacionalización del posgrado y la Escuela de Doctorado, la puesta en marcha de convocatorias para la internacionalización de PDI y PAS o convocatorias de *blended mobility*. También se han reforzado las convocatorias de Study Abroad, y los programas DILe y UPP destinados a estudiantes que quieren cursar estudios en nuestro país e iniciarse en la cultura española. Dentro de las acciones internas de internacionalización se han introducido mejoras en el Plan Doing y puesto en marcha el Plan ADing.

La apuesta más importante de la internacionalización de la UAM durante este periodo ha sido nuestra incorporación a la universidad europea CIVIS. El proyecto de alianza de universidades europeas está destinado a transformar de un modo profundo el Espacio Europeo de Educación Superior, ya que su objetivo es generar campus europeos transnacionales donde se produzca una convergencia en la oferta académica y en los objetivos estratégicos de universidades de diferentes países. Ello permitirá que los/as estudiantes puedan formarse en

un entorno multicultural y organizar sus currículos de un modo abierto y flexible. Este espíritu de universidad europea permitirá no solo compartir buenas prácticas, sino aumentar muy significativamente la movilidad de estudiantado, PDI y PAS. La apuesta es firme y decidida, y llevará asociada importantes cambios legislativos que permitan el reconocimiento en Europa de los grados y posgrados ofertados de un modo conjunto. También afectará de un modo significativo al Espacio Europeo de Investigación, donde las universidades europeas desempeñarán una importante función.

La estrategia de la UAM se centró inicialmente en la colaboración con universidades del *Northern Mediterranean Translational Campus*. Para fortalecer la alianza y mantener un equilibrio geográfico se invitó a incorporarse a universidades que ocupaban las primeras posiciones de sus respectivos países, quedando finalmente constituida por ocho miembros, universidad de Aix-Marsella, universidad Libre de Bruselas, Universidad de Estocolmo, universidad de Tübingen, La Sapienza de Roma, Universidad Autónoma de Madrid, Universidad Nacional y Kapodistriaca de Atenas y Universidad de Bucarest. En una segunda fase se incorporó como socio asociado la Universidad de Glasgow. Se trata de una alianza muy potente a la que pertenecen 400.000 estudiantes y 55.000 profesores/as y Personal de Administración y Servicios. En la actualidad se desarrollan alrededor 180 proyectos de investigación financiados por el *European Research Council*, y a la largo de su historia 26 de sus profesores y profesoras han sido galardonados con el premio Nobel.

El proyecto inicial fue coordinado por la Universidad de Aix-Marsella y se presentó a la primera convocatoria, siendo una de las 17 alianzas seleccionadas. Se ha creado como un proyecto ambicioso a largo plazo con la visión de constituir un espacio europeo de innovación y responsabilidad en docencia, investigación, intercambio cultural y participación ciudadana. Aspira a convertirse en una universidad con campus distribuidos en toda Europa que ofrezca una formación de alta calidad con fuertes valores cívicos y desarrolle una investigación de frontera compartiendo recursos y capacidades.

CIVIS se ha programado en tres fases y en nueve paquetes de trabajo que se encuentran actualmente en desarrollo. Los órganos de gobernanza se encuentran ya constituidos y se está en fase avanzada de discusión de su entidad legal. El 30 de mayo se entregó el informe intermedio donde se resumen todas las estructuras y plataformas que se han creado y las actividades desarrolladas. Entre sus primeros éxitos se pueden citar la obtención del proyecto RIS4CIVIS, financiado con 2 M€ y cuyo objetivo es fortalecer su investigación y transferencia de un modo cooperativo y el programa COFUND CIVIS3i para la incorporación de investigadores posdoctorales.

Tabla resumen: ejes y objetivos estratégicos del periodo junio de 2017-junio de 2021

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTUACIONES			
		2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
EE1. GOBERNANZA. Impulsar y gestionar la planificación estratégica, la rendición de cuentas y la transparencia en la UAM	OE1 Elaboración de un plan de actuaciones y revisión de los procedimientos de rendición de cuentas y transparencia	<ul style="list-style-type: none"> • Puesta en marcha del Registro Electrónico Único y del Tablón Electrónico Oficial. • Creación de la Dirección de Planificación y Estratégica. • Puesta en marcha del Portal de Transparencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dotación de la Dirección de Planificación y Estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del Plan de actuación UAM 2020+. • Revisión del modelo de rendición de cuentas. • Proyecto Piloto II UAM (Inteligencia Institucional UAM) para la integración y la explotación analítica de los datos de la UAM. • Ampliación del portal de Transparencia con el desarrollo del Portal de datos abiertos. • Elaboración y aprobación del Código ético de la UAM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Integración del área académica y del PAP en el Proyecto II UAM. • Rediseño del anuario UAM en Cifras • Portal de Datos Abiertos de la UAM en colaboración con otras universidades (UniverSiDATA). • Impulso del convenio entre las universidades públicas de Madrid y el CSIC para el voto electrónico. • Implantación del voto secreto en órganos colegiados a través de una aplicación. • Puesta en marcha de las actas electrónicas de los órganos colegiados de la UAM. • Reglamento de uso de medios electrónicos para sesiones a distancia de los órganos colegiados y actas digitales de la UAM.

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTUACIONES			
		2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
	OE2 Potenciar la participación, la representación y el asociacionismo estudiantil	<ul style="list-style-type: none"> • Constitución del Consejo de Estudiantes de la UAM (CEUAM). • Puesta en marcha de un procedimiento en línea para las gestiones de asociaciones de estudiantes. • Creación bases reguladoras de las ayudas para actividades del estudiantado. • Primera convocatoria específica de ayudas para actividades del estudiantado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación de <i>Líneas Generales de la reforma de Estatutos</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de un área específica de gestión de asociaciones de estudiantes y atención a asociados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción del voto electrónico en los procesos democráticos universitarios. • Primer Foro <i>en línea</i> de asociaciones de estudiantes.
EE2. TALENTO. Desarrollar una política de personal alineada con los planes estratégicos, para dar respuesta a las demandas sociales y a los retos del futuro	OE3 Diagnóstico de la política de PDI y sus efectos sobre la docencia y la investigación	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación del plan de actividades del profesorado (PAP). • Lanzamiento del programa propio de contratos Tomás y Valiente para promover la captación de talento investigador en las áreas de Artes, Humanidades y Ciencias Sociales y Jurídicas. • Lanzamiento del Programa Jóvenes Investigadores Emprendedores. • Aprobación del procedimiento para el 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de tutorización y dirección de tesis. • Establecimiento de una política de género en promociones. • Establecimiento de una vía de promoción por méritos relevantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de un dossier con los datos necesarios para iniciar una reflexión sobre la política de PDI y sus efectos sobre la docencia y la investigación en Comisión Técnica de Estrategia. • Transformación de la contratación por capítulo 6. <ul style="list-style-type: none"> ○ Inicio del seguimiento de los profesores/as incorporados a la UAM como PAD o procedente de los diferentes programas de 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización del PAP: criterios específicos de investigación de los centros y del reconocimiento por cargos menores. • Convocatoria extraordinaria de evaluación de méritos docentes para el PDI con contrato temporal. • Incorporación de 16 investigadores seleccionados a través del Pacto por la Excelencia de la Comunidad de Madrid.

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTUACIONES			
		2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
		cambio de adscripción de área de conocimiento.		captación de talento para. acompañarlos y aconsejarlos en el comienzo de la carrera académica.	<ul style="list-style-type: none"> • Publicación de <i>Opciones de carrera profesional</i> para doctorandos (ESP/ENG).
	OE4 Reorganización de la plantilla de PAS para incorporar nuevas tareas. Estabilización y promoción de la plantilla, basándose en criterios de excelencia y calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Reforma de las relaciones de puestos de trabajo para reforzar áreas estratégicas como la investigación y la transformación digital. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Piloto de Administración en Inglés (plan ADing). 	<ul style="list-style-type: none"> • Modificación de la RPT del PAS de los centros y unidades centrales: medición de indicadores y dotación y cobertura de plazas de escalas especiales a los centros. • Refuerzo de unidades estratégicas: promoción del PAS funcionario. • Transformación de la Plantilla de Personal Laboral. Promoción y funcionarización, escalas propias y disminución de la interinidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación de la atención permanente en unidades transversales de investigación. • Creación 29 plazas en Escalas Propias de funcionarios. • Puesta en marcha los procesos de promoción interna en las Escalas Generales de funcionarios. • Reducción de la temporalidad en el PAS Laboral con la convocatoria de 44 plazas correspondientes a las Ofertas de Empleo Público de 2017 y 2018 autorizadas por la Comunidad de Madrid.
	OE5 La política de captación de talento de nuestra Universidad se extiende al estudiantado, como parte integral de la comunidad universitaria	<ul style="list-style-type: none"> • Inicio del Programa UAM Talento Joven generando dos convocatorias de premios: estudiantes de nuevo acceso, y ganadores de olimpiadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • 3 nuevas convocatorias de premios: Egresados que cursan estudios de posgrado, Superación en nuevo acceso, y Superación en grado en el Programa UAM Talento Joven. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acto de reconocimiento a los estudiantes del Programa UAM Talento Joven. • Evento grupal para promover las relaciones y dinámicas conjuntas entre miembros del 	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica grupal de networking con estudiantes titulados del Programa UAM Talento Joven.

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTUACIONES			
		2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
				programa UAM Talento Joven.	
EE3. ESTUDIOS. Diseñar y gestionar una oferta formativa integrada de calidad que dé respuesta a la demanda de la sociedad	OE6 Revisión de la oferta de titulaciones desde la perspectiva de una oferta integrada de estudios	<ul style="list-style-type: none"> • Publicación de protocolo para el registro de modificaciones y verificaciones de grado en sede electrónica. • Creación de convenio marco para la realización de TFG y TFM en empresas e instituciones externas. • Nueva verificación grado conjunto 4U Filosofía, política y economía tras la incorporación de la UAB. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implantación grupo bilingüe Ingeniería Informática. • Informe por centro y título sobre tasas de preferencia, ocupación y abandono en grado y máster. • Aprobación de formulario para la solicitud de aprobación de nuevas titulaciones de grado y máster. • Aprobación de criterios para la ordenación académica de estudios de doble máster. (15 de febrero 2018). 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la oferta de títulos de máster universitario, que pasa de 80 en 2018-2019 a 85 en 2019-2020. • Verificación grado conjunto 4U en Ciencias y diseño de marco coordinado para gestión interuniversitaria del título. • Verificación grado Ingeniería biomédica. • Aprobación doble grado Nutrición humana y dietética y Ciencia y tecnología de los alimentos. • Aprobación de un catálogo de competencias transversales UAM para nuevos títulos y modificaciones de grado y máster. • Aprobación de directrices y criterios para el diseño y la evaluación de propuestas de menciones en grado. • Aprobación de criterios y directrices para dobles grados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificación grado conjunto 4U Ciencia, tecnología y humanidades. • Inclusión de 2 nuevos grados en el catálogo oficial de títulos de la UAM: Ciencia e Ingeniería de Datos (EPS) y Análisis de datos en la empresa/Business Analytics (Económicas y Empresariales). • Aprobación del catálogo de competencias transversales de posgrado UAM para nuevos títulos y títulos modificados. • Modificación de la normativa de enseñanzas propias, unificando criterios, denominación y características de los diferentes tipos de cursos ofrecidos. • Actualización de la Guía Práctica para la Planificación, Desarrollo y Gestión de Estudios Propios de Larga Duración en la UAM.

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTUACIONES			
		2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
				<ul style="list-style-type: none"> • Directrices para el diseño e implantación de másteres profesionalizantes. • Consolidación y puesta en marcha de doctorados institucionales e industriales. • Elaboración del catálogo de actividades formativas de doctorado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificación de 3 másteres oficiales, de los que uno es carácter profesionalizante (M.U. en Innovación en Didácticas Específicas), y otro mixto, investigador y profesionalizante (M.U. en Historia del Arte en la Edad Moderna). • Aprobación de 10 nuevos estudios propios de larga duración, entre ellos dos másteres en la modalidad <i>en línea</i>.
	OE7 Mejora de la gestión y seguimiento de titulaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Plan piloto para la digitalización de guías docentes • Análisis de los contenidos sobre accesibilidad y diseño para todas las personas en las guías docentes de todas las titulaciones de grado. • Mejora de la comunicación de las encuestas docentes: campaña de comunicación multimodal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo e implantación del proyecto DOA SIGMA para la digitalización y codificación segura con CSV de guías docentes en todas las titulaciones de grado y máster. • Mejora de los procedimientos de las encuestas docentes: creación de cuestionario de TFG/TFM. • Creación de la normativa sobre convocatoria excepcional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora del proyecto DOA SIGMA de guías docentes. • Mejora de los procedimientos de las encuestas docentes: modelos de encuesta. • Rediseño de la estructura de la nueva web de estudios de grado. • Puesta en marcha de las nuevas Web de Estudios de máster y de Formación Continua. • Inicio del plan de actuación bianual para la 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de los planes COVID-19 de adaptación de la docencia para el segundo semestre del curso 2020-2021 y publicación de adendas del segundo semestre. • Optimización de los procesos de matrícula de máster. • Aplicación del SIGC en formación continua. • Ampliación de la normativa de reconocimiento de créditos para

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTUACIONES			
		2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
		<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de los procesos de Gestión de la Formación Continua. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión del SGIC para la adaptación al modelo SISCAL. • Revisión de la normativa de reconocimiento de créditos para actividades deportivas en entornos adaptados para estudiantes con discapacidad. • Mejora de los procesos de admisión a más-ter: adelanto del proceso para facilitar la admisión de estudiantes internacionales. 	<p>reducción de la baja ocupación en grado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de la normativa de matrícula y permanencia. • Aprobación de planes de adaptación de la docencia a las circunstancias derivadas de la COVID-19 para el curso 2020-2021 y publicación de adendas a las guías docentes del primer semestre. • Revisión y mejora de la Formación Continua. • Adaptación de la normativa de permanencia y convocatoria excepcional a la situación generada por la COVID-19. • Procedimiento de gestión de Tribunal de Compensación. • Procedimiento de solicitud de la Convocatoria excepcional. • Nueva Web de Estudios de máster oficial. • Nueva Web de Formación continua. 	<p>créditos cursados en CIVIS.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adaptación piloto del SGIC de la Facultad de Ciencias al modelo SISCAL para la acreditación institucional de centros. • Renovación de la certificación del Programa Docencia UAM. • Mejora de las encuestas de actividad docente: traducción al inglés, revisión de cuestionarios y comunicación en redes. • Documento orientativo para el diseño y ordenación de los estudios de Máster Universitario en la UAM.

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTUACIONES			
		2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
	OE8 Promoción de una oferta integrada de estudios	<ul style="list-style-type: none"> • Rediseño de los folletos promocionales de los grados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuación de los folletos de grado al formato web y remodelación de la sección promocional de la web de grado • Clasificación de los títulos de máster universitario de la UAM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en Feria Posgrado promovido por CRUE. • Visibilización del recorrido grado-máster en materiales informativos • Edición folleto Tu futuro está en la UAM. • Edición de recursos digitales Asómate a los grados de la UAM. • Edición de folletos para estudios propios similares a los de máster oficial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Redacción de contenidos de grado para la nueva web. • Creación de <i>landing pages</i> para estudiantes y futuros estudiantes. • Nuevo canal de difusión de información preuniversitaria en Twitter, "destinoUAM".
	OE9 Innovación y formación docente	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de los indicadores del programa Docentia UAM para la renovación del certificado. • Mejora del sistema de evaluación de los proyectos de innovación docente por expertos con uso de rúbricas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Renovación de certificación de Docentia UAM e incorporación de las recomendaciones sugeridas. • Convocatoria de bolsas de viaje para proyectos de innovación. • Generación de un protocolo para la revisión y el apoyo a la creación de títulos de formación continua en formato <i>en línea</i>. • Fomento de otras modalidades de cursos <i>en línea</i> en abierto en la plataforma Edx 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de la nueva Unidad de Apoyo a la Docencia. • Desarrollo de herramientas y metodologías docentes para facilitar el aprendizaje en entornos multilingües. • Implantación del título de experto en Mentoría Universitaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevo modelo de enseñanza híbrida. • Formación en competencias digitales. • Innovación docente y compartición de recursos formativos. • Formación del PDI en aspectos metodológicos, competencias digitales y técnica de dinamización de enseñanza híbrida. • Formación del estudiantado en competencias digitales transversales. • Fomento de la creación de recursos

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTUACIONES			
		2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
			(SPOCs, certificados y micromásteres).		<p>educativos digitales de calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Docencia UAM con Renovación de la certificación de Docencia. • Creación de título de formación inicial en docencia universitaria para el PDIF. • Modificación del título experto en metodología docente universitaria • Incorporación de mesas redondas y debates a las Jornadas de Innovación docente. • La oferta de MOOCs de la UAM en la plataforma Edx alcanza los 28 cursos y 444.000 estudiantes inscritos.
	OE10 Fomento de la empleabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Creación del Programa de Prácticas curriculares con Ayuda de estudios de la OPE. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realización en el Observatorio de Empleabilidad de estudios con los empleadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de competencias digitales de grado que favorezcan la empleabilidad de los graduados (RE-BIUN). • Implementación de procedimientos comunes en la gestión de prácticas externas en títulos propios. • Asesoría para el diseño e inclusión en 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevo modelo de convenio y de anexo de prácticas externas con entidades colaboradoras. • Formación en competencias transversales (Programa UAM-empleabilidad) y adaptación al formato virtual. • Eventos virtuales para favorecer la empleabilidad y la

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTUACIONES			
		2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
				<p>planes de estudios de prácticas externas curriculares.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación del Sello de Empleabilidad para estudiantes de grado. • Aprobación de las Directrices de prácticas externas de la UAM. • Divulgación en la comunidad universitaria de los informes de inserción laboral del estudiantado. • Fomento del desarrollo profesional y promoción de la formación permanente de los miembros de AlumniUAM. 	<p>inserción laboral del estudiantado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sello de Empleabilidad UAM. • Divulgación a la sociedad de los informes de inserción laboral • Encuesta piloto a empleadores del Observatorio de Empleabilidad de la UAM.
EE4. INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA. Impulsar la planificación estratégica y reforzar las estructuras organizativas e infraestructuras de la investigación y la transferencia	OE11 Estructurar, desarrollar y visibilizar programas propios de investigación y transferencia	<ul style="list-style-type: none"> • La unidad de emprendimiento UAM Em-prende comienza su actividad en el curso 2018-2019. • Lanzamiento del programa propio de contratos Tomás y Valiente para promover la captación de talento investigador en las áreas de Artes, Humanidades y 	<ul style="list-style-type: none"> • Lanzamiento del Programa de Fomento de la Transferencia del Conocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación del PAPINT (Programa de apoyo a proyectos internacionales). • 1ª Convocatoria de proyectos de investigación para jóvenes investigadores de la UAM. • Programa de cofinanciación de la transferencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • 2ª Convocatoria de proyectos de investigación para jóvenes investigadores de la UAM. • 2ª edición del Programa de Fomento de la Transferencia del Conocimiento. • Cafés de la Innovación.

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTUACIONES			
		2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
		Ciencias Sociales y Jurídicas.		<ul style="list-style-type: none"> • Programas para Impulsar la innovación y la transferencia entre el profesorado y el estudiantado (InnoUAM) • Programa InnoBar, replanteamiento del Programa de Retos de alto impacto social • La FUAM, InNorMadrid y la Fundación Parque Científico de Madrid crean el programa COMPITTE Madrid Norte, al que se suma después Madrid Network. • El proyecto COMPITTE obtiene una ayuda de la Comunidad de Madrid a entidades de enlace para potenciar la innovación tecnológica e impulsar la transferencia de tecnología al sector productivo de la RIS3 de la región. • Comienza, como experiencia piloto, la incorporación de gestores/dinamizadores en Facultades con poca tradición en la 	<ul style="list-style-type: none"> • Edición del boletín quincenal en formato digital InnoUAMos • Cafés de la Innovación para acercar a los investigadores y el tejido empresarial • Creación de 4 Retos de Innovación Abierta con FIAB, ASEBIO, FEIQUE e ITH. • Constitución de 2 nuevas Empresas Basadas en el Conocimiento, con lo que se llega a 16 empresas de distintos sectores. • Participación en el I Foro I+D+C de Encuentros de Innovación en Artes y Humanidades • Consolidación del Programa de Apoyo a Proyectos internacionales. • Se inicia la ejecución del Proyecto Horizon UAM, financiado a través de la convocatoria Europa Redes y Gestores - Europa Centros Tecnológicos del año 2020.

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTUACIONES			
		2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
				participación en proyectos europeos.	
	OE12 Introducción de la cultura de seguimiento y evaluación de unidades y programas de investigación e identificación e incentivación del liderazgo			<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de la nueva normativa de centros e institutos. • Introducción de los tickets OTR en la gestión económica de la investigación. • Jornadas de apoyo y seguimiento para contratados no-permanentes de la UAM. • Instrucción conjunta del Vicerrectorado de Investigación y Gerencia para regular el procedimiento de selección y contratación del Personal Investigador y del Personal de apoyo en tareas de investigación vinculado a proyectos de investigación (ESP/ENG). • Creación de una página web del Logo HRS4R que recoge todas las actuaciones en materia de Estrategia de RRHH de Investigación en la UAM. • Creación de la comisión de Seguimiento y 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de un fondo de contingencia para hacer frente a los requerimientos en proyectos de investigación. • Presentación de directrices para la firma y filiación institucional • Inclusión en los convenios de los Institutos de Investigación Sanitaria de instrucciones de firma. • Creación de la unidad de Gestión de Centros e Institutos de Investigación. • Asimilación de la mayoría de Centros e Institutos existentes a la nueva normativa. • Creación de 3 centros propios de investigación nuevos: el MIRCO (Centro Interdisciplinar de Investigación Multilingüismo, Discurso y Comunicación), el CIEDI (Centro de Investigación en Economía Digital) y el CIPI (Centro de

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTUACIONES			
		2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
				la Comisión Supervisora del sello HRS4R.	Investigación en Propiedad Intelectual). <ul style="list-style-type: none"> • Creación de la Comisión de Bioseguridad • Elaboración de una Guía de Bienvenida a la UAM (ESP/ENG). • Elaboración de una Guía para gestionar un proyecto de investigación en la UAM (ESP/ENG).
	OE13 Desarrollo de un Plan Estratégico de Infraestructuras de Investigación y de Transferencia	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de una comisión técnica para abordar la situación de conflicto en el CMAM. • Implementación de un nuevo sistema de gestión (ALMA) en la biblioteca UAM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporación en los presupuestos de una partida para reparaciones y mantenimiento de laboratorios de investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lanzamiento ecosistemas K-node • Incorporación de una nueva dirección al CMAM. • Creación del Servicio de Gestión Centralizada de las Infraestructuras de Investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Catálogo de infraestructuras científico-tecnológicas de la UAM. • Creación de un comité científico asesor de las infraestructuras. • Instalación de SIDI en edificio ZENIT. • Inicio de las obras del Herbario en el edificio de Biología. • Nuevo edificio del animalario. • Inicio de la contabilidad analítica en las infraestructuras.
	OE14 Avanzar hacia la integración de todas las áreas de conocimiento en el CEI UAM+CSIC				<ul style="list-style-type: none"> • Actualización del convenio con el CIAL que debe servir de modelo para la actualización del resto de convenios con el CSIC.

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTUACIONES			
		2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
					<ul style="list-style-type: none"> • Primera versión de convenio marco UAM-CSIC.
EE5. DIGITALIZACIÓN Y COMUNICACIÓN. Promover la transformación digital y mejorar la comunicación	OE15 Crear las estructuras de coordinación y gestión del Plan de Transformación digital de la UAM.				<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de un Plan de Transformación Digital de la UAM a la Comunidad de Madrid. • Creación de la Comisión de Transformación Digital de la UAM para impulsar, coordinar y supervisar el Plan de Transformación Digital de la UAM. • Creación de una Oficina de Transformación Digital de la UAM, encargada de proponer iniciativas y proyectos para la transformación digital de la Universidad.
	OE16 Mejora del acceso a la información y a los servicios.	<ul style="list-style-type: none"> • -Fortalecimiento de los recursos humanos de la Unidad de Comunicación. • - Desarrollo de las actividades de la Oficina UAM 50 y apoyo a la comunicación institucional. 		<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de las fases previstas en el rediseño de la página WEB de la UAM. • Lanzamiento de la App UAM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rediseño de la web corporativa. • Desarrollo de servicios en entornos virtualizados: teletrabajo, laboratorios, telefonía... • Creación del Hub Digital DIH·bio (Digital Health-Biosciences) para impulsar áreas estratégicas como la biotecnología, las ciencias

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTUACIONES			
		2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
					de la vida y las tecnologías digitales.
	OE17 Implantación de la administración electrónica	<ul style="list-style-type: none"> • EvAU: Procedimiento de reclamación contra la no admisión a estudios de grado. 	<ul style="list-style-type: none"> • EvAU: Procedimiento de solicitud de revisión de calificaciones. • EvAU: misión y descarga de tarjetas/ Certificados de calificación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporación de nuevos procedimientos, incluida la digitalización de procedimientos de gestión de prácticas externas y empleabilidad. • Programas de capacitación digital para PDI y PAS. • Procedimiento de traslado de expedientes EvAU. • Obtención de certificados de encuestas de actividad docente y de participación en el Programa Docencia UAM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de procedimientos electrónicos específicos. • Desarrollo de un procedimiento de tramitación transversal para procedimientos con poca complejidad. • Adaptación de las aplicaciones corporativas a las normas de accesibilidad. • Implementación del portal de ofertas de prácticas externas para títulos oficiales. • Implementación de un portal de oferta de prácticas externas para estudios propios. • Implantación de la administración electrónica en los procesos de gestión de las prácticas externas.
	OE18 Desarrollo de una política de comunicación interna de la UAM para impulsar la motivación, el compromiso y la cohesión de la comunidad universitaria	<ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida a los nuevos estudiantes. • Primera Guía de Acogida a Estudiantes versión física y digital. 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicación de la Carta Marco de Servicios para los estudiantes de la UAM. • Actualización del Manual de Identidad Visual Corporativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación del buzón COVID19@uam.es para atender consultas e incidencias relacionadas con la COVID-19. • Comisión técnica de transformación digital. 	<ul style="list-style-type: none"> • Guías de bienvenida para el nuevo personal PDI, PI y PAS. • Bienvenida mividaenlauam.es.

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTUACIONES			
		2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
			<ul style="list-style-type: none"> - Lanzamiento del proyecto de rediseño de la página web de la UAM. Cierre del proyecto del 50 Aniversario. Cápsula del tiempo (1968-2018) y nuevo monumento Tomás y Valiente. Plantación de la Higuera, Árbol de la Paz, en el Campus de Cantoblanco. 		<ul style="list-style-type: none"> Integración de la atención a estudiantes de grado y máster. Implantación de un canal de atención a estudiantes a través de WhatsApp. Creación de espacio en línea para visibilizar la oferta íntegra de becas, ayudas y premios a estudiantes.
	OE19 Desarrollo de una política de comunicación externa para impulsar la imagen de la UAM	<ul style="list-style-type: none"> Consolidación del Programa 4ºESO+Empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> Lanzamiento de la iniciativa saludable para conocer el campus UAM RUN Norte. Inicio de la participación en Uniferia Grado promovido por CRUE. Primer evento UAM Campus Abierto. 	<ul style="list-style-type: none"> Celebración de Talleres en el Salón del Estudiante AULA. Creación de la web de captación uamconnectacontigo.com. Jornadas en línea para estudiantes y familias Asómate la UAM. Elaboración de la guía "Todo lo que debes saber de la EvAU". Convenios de colaboración con IES de bachillerato internacional. Adaptación de la EvAU por la COVID-19: matrícula, realización de las pruebas y emisión de certificados. 	<ul style="list-style-type: none"> Jornadas en línea para estudiantes y familias Asómate a los grados de la UAM. Visita virtual al campus en video 360º. Canal de Twitter para centros de secundaria y FP. Rediseño de boletín informativo para centros. Nuevo portal web para centros de secundaria.

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTUACIONES			
		2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
EE6. Compromiso con el desarrollo de la Agenda 2030, el entorno social y económico, y la promoción de la creación y difusión de la cultura	OE20 Integración con el entorno económico y social	<ul style="list-style-type: none"> Participación en los proyectos de cooperación realizados por el Ayuntamiento de Madrid y la CM. Organización del SDG Lab Campus UAM: Buscando soluciones ODS en la infraestructura verde de la UAM. Acuerdos de colaboración con el Observatorio Ciudadano para la Conservación del Patrimonio de la Sierra de Guadarrama. Acuerdos de colaboración entre los Municipios de la Sierra de Guadarrama y grupos de investigación, programas de máster o doctorado, institutos, centros, fundaciones y redes, integradas por profesores de la UAM e investigadores del CEI UAM-CSIC. 	<ul style="list-style-type: none"> Proyecto de reforma de la estación depuradora, licitación, inicio de las obras, by-pass después del pretratamiento, puesta en marcha de la planta y encauzamiento del vertido al arroyo. Participación como miembro del grupo de trabajo sobre la Estrategia Alimentaria del Ayuntamiento de Madrid, pacto de Milán. Apoyo al CPA. Presentación de proyectos de colaboración con los municipios de Tres Cantos, Alcobendas y San Sebastián de los Reyes. 	<ul style="list-style-type: none"> Estudios preliminares del diseño de políticas de sostenibilidad y participación en redes de sostenibilidad de la UAM. Participación en el Proyecto Alimentando en Campus impulsado por el Instituto Madrileño de Investigación y Desarrollo Rural, Agrario y Alimentario (IMI-DRA). Organización con las universidades públicas de Madrid de la Jornada Universidades COP25. Participación en el Grupo de Trabajo de la COTEC sobre Economía Circular en España. Desarrollo del convenio de colaboración con DGT, Consorcio de Transportes y ALSA para el proyecto piloto de transporte mediante Vehículo Autónomo. 	<ul style="list-style-type: none"> Participación en los grupos de trabajo de las universidades públicas madrileñas promovidos desde la Consejería de Universidades: grupos de Deportes, Medio Ambiente, Residuos y Movilidad. Organización de las jornadas de I+D+i en el marco del programa Compitte con la participación de investigadores de la UAM. , El programa #MADRIDNORTEDIGITAL 10 encuentros y atraído a cerca de 250 entidades para sensibilizar a la industria sobre las oportunidades que ofrece la transformación digital. Colaboración en el proyecto Val-Verde, dentro de la estrategia del Ayuntamiento de Madrid <i>Reinventing Cities</i>, para recuperar la antigua fábrica CLESA.
	OE21 Desarrollo de la Agenda 2030	<ul style="list-style-type: none"> Plan de implementación ODS en la UAM 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinación del proyecto de proyecto de 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración del proyecto de valoración de servicios ecosistémicos 	<ul style="list-style-type: none"> Ingreso en la Alianza Internacional Copernicus.

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTUACIONES			
		2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
		<ul style="list-style-type: none"> • Creación el Observatorio UAM-Vía Célere para la Sostenibilidad Ambiental de la Edificación Residencial. • Organización del SDG Lab Campus UAM: Buscando soluciones ODS en la infraestructura verde de la UAM. 	<p>Universidad Saludable, Solidaria y Sostenible.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arranca el CIDECA, una iniciativa de UAM, UCM, UPM y Ayuntamiento de Madrid para acelerar la transición hacia un modelo económico basado en la Economía Circular. • Declaración de emergencia climática en la UAM. • Adhesión a las reivindicaciones del movimiento Fridays for Future (Juventud x el Clima). • Creación de Sendas Ecológicas y Rutas UAM 50. App Rutas Botánicas, de Aves y Patrimonio Artístico. 	<p>de los Campus de la UAM.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico infraestructuras de saneamiento y depuración. • Puesta en marcha de las rutas UAM, paseos saludables. • Inclusión de cláusulas sostenibles conveniadas con la Red Española de Universidades Promotoras de la Salud en los nuevos pliegos de contrato público de espacios de restauración en la UAM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Finalización y difusión del proyecto SER-CAMPUS-UAM. • Puesta en marcha del primer vehículo sin conductor para transporte universitario en tráfico abierto de España en el campus de Cantoblanco.
	OE22 Promoción de la equidad y la inclusión, desarrollando entornos de trabajo, investigación y estudio adecuados para las necesidades de una comunidad diversa	<ul style="list-style-type: none"> • Edición de la Guía para un uso no sexista de la lengua en la Universidad Autónoma de Madrid. • Procedimiento de aplicación de la Ley de Identidad de Género. 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicación del V Diagnóstico de Género. • Evaluación del II Plan de Igualdad. • Negociación y Aprobación del III Plan de Igualdad. • Consolidación de los programas internacionales de CUD. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de las acciones previstas en el III Plan para este periodo. • Préstamo de portátiles y datos móviles al estudiantado para la docencia <i>en línea</i> en el curso 2019-2020. • Convocatoria del Fondo Social de 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de la Unidad de Equidad, Convivencia y No-Discriminación. • Elaboración y difusión de la Guía sobre Conciliación y Responsabilidad de la UAM. • Convocatorias de Becas y ayudas al estudio

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTUACIONES			
		2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
			<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación de los Proyectos en los campamentos de Tinduf dirigidos a la formación profesional de jóvenes. Convenio con ACNUR. 	<p>estudiantes para situaciones sobrevenidas por la COVID-19.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Firma del Convenio de Becas Seguimos con la Comunidad de Madrid. • Creación del Blog iniciativas solidarias COVID-19. • Creación de la página de micromeceznazgo Proyectos COVID-19. • Creación de la Unidad de Equidad, Convivencia y No Discriminación. 	<p>de carácter socioeconómico adaptadas a la situación generada por la COVID-19.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de la Comisión médica UAM COVID-19 y de la unidad COVID-19. • Aprobación de la actualización de los planes de adaptación de la docencia a las circunstancias derivadas de la COVID-19 para el segundo semestre del curso 2020-2021.
	OE23 Promoción de la creación y difusión de la cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Impulso de los programas de Actividades Culturales con carácter colaborativo. • Talleres de lectura y de escritura y Aula de Teatro para el estudiante. • Firma de convenio con Mapfre para las visitas guiadas a exposiciones. • Creación de la Unidad de Gestión del Patrimonio Artístico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo de Conferencias de Excelencia UAM 50 aniversario (Fundación Areces-UAM). • Potenciación de la Sala de Exposiciones UAM (muestra de arte, divulgación científica y celebraciones internacionales). 	<ul style="list-style-type: none"> • Lanzamiento del Sello Cultural UAM y UAM+ para el estudiante. • Consolidación del Ciclo de Grandes Autores e Intérpretes de la Música. • Consolidación de las actividades de la OCUAM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de una página web de Patrimonio Artístico. • Redacción del Reglamento del Patrimonio Cultural histórico-artístico y científico-técnico de la UAM.

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTUACIONES			
		2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
EE7. Internacionalización. Desarrollo de la alianza CIVIS y revisión de la estrategia de alianzas	OE24 Ejecución de las acciones previstas para este periodo en el proyecto CIVIS	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño en el Northern Mediterranean Transnational Campus de la estrategia para acudir a la iniciativa de Universidades Europeas. • Consolidación de la alianza para la presentación de un proyecto de Universidad Europea. • Preparación de un proyecto COFUND para fortalecer la alianza de cara a la candidatura en la futura convocatoria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del Proyecto para la creación de la Alianza CIVIS, dentro de la Iniciativa de Universidades Europeas. • Organización de una reunión con Rectores y comité de elaboración del proyecto en la UAM. • Organización de reunión con miembros de la Alianza para analizar mapa y estructurar de Estudios y establecer vínculos entre las oficinas de RRII y Movilidad de la Alianza. • Organización de Reunión de Escuelas de Doctorado de la Universidades CIVIS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actos de representación de CIVIS en varios foros. • Catálogo comparativo de estudios de las universidades del consorcio CIVIS. • Directrices para el diseño e implementación de estudios internacionales (<i>Masters/ Blended Mobility Courses</i>). • Coordinación WP3. Identificación Core Open Lab. Selección de proyectos. • Elaboración de documentos y presentación de CIVIS a diferentes colectivos de la UAM. • Especificación de la plataforma del proyecto • Inicio e incentivación de programas de movilidad CIVIS en distintas modalidades (<i>blended, virtual, short term mobility</i>) y fomento de movilidad del estudiantado, PDI y PAS. • Participación en génesis del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Organización y participación en reuniones de acercamiento de profesores/investigadores de diferentes disciplinas dentro de la Alianza CIVIS. • Coordinación de grupos de trabajo dentro de la UAM. • Participación activa en los subgrupos de estrategia de CIVIS. • Incentivación de la movilidad de Jóvenes Investigadores (Banco Santander) a destinos CIVIS. • Elaboración del <i>Midterm Report</i>. • Organización del Global Consultative Council. • Co-organización de los CIVIS Days.

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTUACIONES			
		2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
				Ris4CIVIS (estrategia de Investigación e Innovación de H2020 para Universidades Europeas). • Participación en proyecto COFUND dentro de CIVIS.	
	OE25 Adecuación de la estructura de gobierno y de gestión para el proyecto CIVIS		<ul style="list-style-type: none"> Creación de 5 grupos de trabajo con 25 miembros del PDI/PAS para propuestas y elaboración conjunta del proyecto CIVIS. Organización de una reunión de estudios y movilidad con miembros de la Alianza para puesta en común de estructuras de estudio y oficinas de movilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Estructura de gestión CIVIS en la UAM. Presidencia del Steering Committee. Establecimiento del Open Lab de la UAM Creación del Consejo Participativo. Creación del Consejo Consultivo. 	<ul style="list-style-type: none"> Creación de la Oficina CIVIS. Establecimiento de nuevo grupo de trabajo liderado por UAM (Civic Engagement) Presidencia de CIVIS de la UAM.
	OE26 Definición de una política de alianzas: definición de redes e instituciones preferentes	<ul style="list-style-type: none"> Consolidación de la política de internacionalización de la A4U con organización y participación en misiones directas al SO asiático e inversas con países de ASEAN. 	<ul style="list-style-type: none"> Mapeo y establecimiento de universidades prioritarias. Reingreso y participación activa en UNICA. Jornada de profesores/investigadores UAM con interés/relación con África para identificar universidades socias en África. 	<ul style="list-style-type: none"> Ingreso de la UAM en AUF como socio adherido. Jornada de la francofonía: reunión de la dirección de la AUF con profesores/investigadores de la UAM. Organización con la Embajada de Francia de un almuerzo-descubierta para PDI/PAS y estudiantes con actores 	<ul style="list-style-type: none"> Proyecto DEFI del AUF para la creación de un Polo Francófono. Participación activa de PDI y PAS UAM en Actividades de UNICA. Nuevo Convenio para la gestión del ICM centrado en la colaboración UAM-SISU. Propuesta de establecimiento en la UAM

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTUACIONES			
		2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
				institucionales y socio-económicos francófonos en España. <ul style="list-style-type: none"> • Participación activa de la UAM por elección al SC de UNICA. • Proyecto AUF en el entorno COVID-19. • Organización de misiones inversas (online) en Universidades de Botsuana, Namibia y Vietnam con la A4U. • Consolidación de la relación con la SISU (Shanghai International Studies University). 	del Punto Focal de la AUF en España. <ul style="list-style-type: none"> • Presidencia del grupo de Internacional de la A4U: reorganización de la actividad en tiempo de pandemia: misiones directas (en línea) en Universidades de Nigeria y Costa de Marfil; cuatro jornadas debate sobre África.
	OE27 Internacionalización de la oferta formativa	<ul style="list-style-type: none"> • Inclusión de partida presupuestaria de Internacionalización en la EDUAM: programa de mentoría, de doctorados compartidos, etc. • Establecimiento de Convocatoria de Ayudas para la Internacionalización para PDI, PAS y Estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomento de Internacionalización del Posgrado y otros estudios Internacionales: promoción de Masters, de los programas de SAM y de grados/cursos en inglés. • Mentoría internacional en doctorado Consolidación del SAM con nuevas propuestas y convenios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Convocatoria de ayudas para diseño de itinerarios formativos CIVIS. • Diseño de actividades conjuntas de doctorado en el marco de CIVIS. • I Convocatoria para el diseño de Masters Internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • II Convocatoria para el diseño de Masters Internacionales. • I Convocatoria de Proyectos de Blended Mobility. • Participación en la Iniciativa Becas Avenir, promocionadas por la Embajada de Francia, para estudiar Máster en AMU (CIVIS) o en títulos dobles con universidades francesas.
	OE28 Internacionalización en casa y mejora	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de criterios de evaluación, que incentivan la 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Piloto de Administración en Inglés (plan ADing). 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación Plan AdId (Administración con Idiomas). 	<ul style="list-style-type: none"> • Normativa de Prácticas Internacionales no Erasmus.

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTUACIONES			
		2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
	de normativas para la internacionalización	participación en internacionalización por parte del PDI, para la concesión de ayudas IAP (plan DOing, diseño de cursos/grupos en inglés, gestión internacionalización, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuación Plan DOing con 3 niveles: elemental, medio, avanzado (según créditos impartidos en inglés). • Homogenización oferta de Idiomas y mejora de matrícula/fidelización en el SDI. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de idiomas híbridos para PDIF y PAS que no pueda optar a planes DOing y AdId. • Plan de refuerzo del español para estudiantes internacionales matriculados en estudios oficiales de la UAM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Normativa para el reconocimiento de créditos extracurriculares por actividades formativas dentro de la Alianza.