

UAM Futuro - Estrategia 2026-2031

(Aprobado en Consejo de Gobierno el 16 de julio de 2026)

Contenido

Introducción	2
Punto de partida y retos institucionales	3
Estructura del Plan: Ejes y Líneas de acción. 5	
Eje Específico I: Campus, sostenibilidad, vida universitaria y compromiso social	5
Eje Específico II: Docencia, experiencia estudiantil y aprendizaje a lo largo de la vida	7
Eje Específico III: Investigación, innovación, transferencia y cooperación científica internacional.....	9
Eje Específico IV: Personal, organización, gobernanza y financiación	10
Eje Transversal A: Internacionalización	12
Eje Transversal B: Transformación digital, gobierno del dato e inteligencia artificial	14
Proyectos tractores 2026–2031	15
Gobernanza, implementación y seguimiento del Plan.....	16
Gobernanza	16
Implementación	17
Seguimiento, comunicación y transparencia	18
Conclusión	18
ANEXO I – Proyectos tractores	20
Proyecto Tractor: UAM Campus Vivo.....	21
Proyecto Tractor: UAM Vanguardia	24
Proyecto Tractor: UAM Docencia	27
ANEXO II – Indicadores Clave de Desempeño	30

Introducción

La Universidad Autónoma de Madrid afronta el periodo 2026–2031 en un contexto de transformaciones aceleradas que inciden de manera directa en el modelo universitario y, por lo tanto, en la educación superior: el avance de la inteligencia artificial y las nuevas tecnologías, la creciente competencia internacional por el talento y la evolución de las expectativas del estudiantado, en un escenario de polarización, crisis de confianza en las instituciones y desafíos para las democracias. En este contexto, la UAM reafirma su identidad como universidad pública de excelencia, comprometida con la equidad, la generación y transferencia de conocimiento, la cohesión social y el servicio a la ciudadanía, y asume un papel activo como institución que no solo responde a los cambios, sino que contribuye a anticiparlos y orientarlos. Desde esta perspectiva, sitúa como prioridad estratégica la construcción del futuro de la educación superior como un espacio igualitario, inclusivo, diverso, seguro y cuidadoso, con una apuesta firme por la generación del conocimiento y su transferencia a la sociedad, impulsando transformaciones propias, integrando soluciones emergentes y reconfigurando su organización para ofrecer una experiencia formativa más flexible, personalizada, inclusiva y alineada con los valores del servicio público.

Con esta ambición, **UAM Futuro 2026–2031** establece la hoja de ruta para consolidar y ampliar el liderazgo académico y científico de la Universidad, impulsar una experiencia universitaria de alta calidad, y reforzar su papel como motor de desarrollo territorial, cultural y social. El Plan se concibe como un marco integrador que conecta docencia, investigación, gestión, campus e internacionalización, con una visión centrada en las personas, el impacto y la innovación institucional, y que se construye en base a los siguientes principios rectores:

- ✓ Equidad y misión pública
- ✓ Excelencia académica y científica
- ✓ Innovación, transferencia e impacto social
- ✓ Sostenibilidad integral e institucional
- ✓ Bienestar, convivencia y vida universitaria
- ✓ Transformación digital responsable y uso estratégico del dato
- ✓ Internacionalización con propósito
- ✓ Compromiso con el territorio y la cohesión social

La estrategia se articula en torno a cuatro **Ejes Específicos (EEs)**:

- (EE I) Campus, sostenibilidad, vida universitaria y compromiso social
- (EE II) Docencia, experiencia estudiantil y aprendizaje a lo largo de la vida
- (EE III) Investigación, innovación, transferencia y cooperación científica internacional
- (EE IV) Personal, organización, gobernanza y financiación.

A estos, se suman dos **Ejes Transversales (ETs)**:

- (ET A) Internacionalización
- (ET B) Transformación digital, gobierno del dato e inteligencia artificial

Los Ejes Transversales se conciben con un propósito claro: no solo mejorar la gestión, sino **impulsar una renovación profunda del modelo educativo e investigador**, fortalecer la calidad docente y preparar a la comunidad universitaria para los retos académicos, profesionales y sociales de la próxima década en el contexto internacional.

Adicionalmente, en paralelo a la organización en ejes con sus correspondientes líneas de acción, que buscan abarcar todos los ámbitos de la UAM, la estrategia define tres **Proyectos Tractores** cuyo objetivo es impulsar transformaciones estructurales y transversales capaces de movilizar recursos, alinear a toda la organización y generar un impacto visible y duradero en la institución.

UAM Futuro 2026-2031 aspira a ser un documento vivo, construido con participación, orientado a resultados verificables y sometido a seguimiento y rendición de cuentas. Su éxito dependerá del compromiso de la comunidad universitaria y de la cooperación con administraciones públicas, instituciones científicas y culturales, tejido productivo y ciudadanía.

Punto de partida y retos institucionales

La Universidad Autónoma de Madrid aborda el inicio de este nuevo ciclo estratégico desde una posición de fortaleza académica y científica ampliamente reconocida, resultado de una trayectoria consolidada en docencia, investigación y compromiso público. Al mismo tiempo, el contexto en el que desarrolla su misión universitaria ha evolucionado de forma acelerada en los últimos años, dando lugar a tensiones y retos que hacen necesario un replanteamiento estratégico de alcance institucional.

El sistema universitario afronta transformaciones profundas vinculadas a los cambios en los modelos de aprendizaje, a la incorporación de nuevas tecnologías —especialmente la inteligencia artificial—, a la evolución de las expectativas del estudiantado y de la sociedad, y a un entorno financiero y normativo cada vez más exigente, en especial, en lo relativo a la promoción de la igualdad, la diversidad y la no discriminación. En este escenario, mantener los niveles de calidad y reputación alcanzados requiere algo más que la continuidad de las políticas existentes: exige capacidad de adaptación, anticipación y priorización estratégica.

En el caso de la UAM, estas transformaciones se manifiestan de manera particularmente significativa en algunos de sus principales activos diferenciales. Sus dos campus constituyen uno de los rasgos más singulares de la Universidad y un elemento central de su identidad institucional. Sin embargo, la evolución reciente del entorno social y urbano, junto con cambios en los hábitos

de presencia derivados de la pandemia, han puesto de relieve no solo la necesidad de reactivar su papel como espacio vivido, de convivencia, aprendizaje y creación de comunidad, sino también la de abordar de manera decidida el mantenimiento, la rehabilitación y la actualización de unas infraestructuras que, tras años de insuficiente financiación, presentan en muchos casos necesidades acumuladas de intervención.

En el ámbito de la docencia, la generalización del acceso a herramientas de inteligencia artificial ha puesto en cuestión modelos docentes y de evaluación consolidados, evidenciando la necesidad de revisar metodologías, reforzar el valor formativo de la presencialidad y garantizar la autenticidad y calidad de los aprendizajes. Este reto no se limita a una adaptación tecnológica, sino que interpela directamente al modelo educativo y a la experiencia formativa que la UAM desea ofrecer en los próximos años. A ello se suma la necesidad de reforzar la respuesta institucional ante el aumento de necesidades de apoyo emocional y atención psicológica del estudiantado, especialmente visibles desde la pandemia.

Desde la perspectiva organizativa, la universidad ha debido responder en los últimos años a un contexto de fuertes restricciones presupuestarias, que ha condicionado las políticas de crecimiento, la disponibilidad de recursos y la gestión de las personas. Este escenario ha permitido asegurar la sostenibilidad institucional, pero también ha puesto de manifiesto la necesidad de renovar las políticas de gobernanza, gestión y recursos humanos, con el fin de reforzar la motivación, el reconocimiento profesional y la capacidad de la organización para afrontar procesos de cambio de manera sostenida.

En un entorno especialmente competitivo como el madrileño, caracterizado por la expansión de universidades privadas con modelos ágiles y altamente orientados a la captación de estudiantes, la UAM se enfrenta al reto de reforzar su posicionamiento diferencial como universidad pública de investigación. Ello exige actualizar su oferta académica para responder a las necesidades sociales actuales, fortalecer la empleabilidad como función social prioritaria y proyectar con mayor claridad sus fortalezas en investigación, reputación académica y compromiso público.

Asimismo, en el ámbito de la investigación y la innovación, la competencia por recursos, visibilidad y talento se ha intensificado notablemente. En este contexto, la singular concentración en los campus de la UAM de organismos públicos de investigación, institutos y grandes infraestructuras científicas constituye una oportunidad estratégica de primer orden. Avanzar hacia modelos de cooperación estructural que permitan sumar capacidades y proyectar una identidad científica integrada se presenta como una vía clave para reforzar el posicionamiento internacional y el impacto del conocimiento generado.

Finalmente, la acumulación progresiva de procesos asociados a la calidad de los estudios y a la acreditación del profesorado en todas sus facetas exige recursos que, en un contexto presupuestario restrictivo, han acabado tensionando al personal docente e investigador y a los

servicios universitarios. La transformación digital, el gobierno del dato y el uso responsable de la inteligencia artificial se perfilan, en este sentido, como palancas estratégicas para revisar, simplificar y, cuando proceda, reorientar los procedimientos antes de su digitalización o automatización, reduciendo cargas burocráticas, liberando tiempo para las funciones nucleares de la universidad y mejorando la toma de decisiones basada en evidencia.

Este Plan Estratégico parte de la convicción de que afrontar estos retos requiere una respuesta integrada, coherente y sostenida en el tiempo. Los ejes estratégicos y los proyectos tractores que se desarrollan a continuación constituyen la expresión operativa de esta lectura del momento institucional y buscan situar a la UAM en las mejores condiciones para afrontar los próximos cinco años desde una posición de excelencia, compromiso público y capacidad transformadora.

Estructura del Plan: Ejes y Líneas de acción

La Universidad Autónoma de Madrid afronta el periodo 2026–2031 desde una posición consolidada como institución pública de referencia en docencia, investigación y compromiso social, pero en un entorno caracterizado por transformaciones aceleradas que tensionan el modelo universitario tradicional. La irrupción de nuevas tecnologías, la intensificación de la competencia internacional por el talento, la evolución de las expectativas del estudiantado y las demandas crecientes de impacto social sitúan a la universidad ante la necesidad de revisar sus estructuras, procesos y formas de relación con su entorno. En este contexto, se identifican retos significativos para hacer de la UAM un entorno más igualitario, inclusivo, diverso, seguro, cuidadoso y solidario, así como en la actualización de infraestructuras y del modelo de campus, la adaptación de la oferta formativa y de la experiencia estudiantil, el fortalecimiento del sistema de investigación e innovación, y la mejora de la eficiencia organizativa y la sostenibilidad institucional.

Eje Específico I: Campus, sostenibilidad, vida universitaria y compromiso social

El modelo de campus de la UAM presenta fortalezas en su dimensión académica y su entorno natural, pero también limitaciones derivadas del envejecimiento de infraestructuras¹, de las necesidades acumuladas de mantenimiento y rehabilitación, de la necesidad de modernización de espacios y de la todavía insuficiente integración funcional con su entorno territorial. Asimismo, se identifican oportunidades de mejora en la articulación de la vida universitaria, la disponibilidad

¹ En las UUPP madrileñas, el capítulo de inversiones se redujo drásticamente, de una dotación planificada de 145 M€ en 2011 a solo 13,5 M€ en 2012, situación que se ha ido reproduciendo durante más de una década hasta la actualidad (7,7 M€ en inversiones para las seis universidades públicas en 2024). En particular la UAM recibía en 2011 una subvención de unos 18 M€ anuales para inversiones. Desde entonces y hasta 2025 la subvención se redujo a poco más de 1 M€, muy por debajo de las necesidades e inferior también al insuficiente presupuesto que pudo destinarse a estos fines.

de servicios y espacios residenciales, y en el refuerzo del papel del campus como entorno activo, inclusivo y conectado socialmente.

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un campus integrado, moderno, sostenible, inclusivo y equitativo que potencie la experiencia de vida universitaria activa, refuerce el compromiso de la Universidad Autónoma de Madrid con la igualdad de género, la diversidad, la no discriminación, la inclusión social y el compromiso social, consolide su papel como institución pública abierta, solidaria y comprometida con su entorno territorial, cultural y ciudadano, y genere un foco de atracción como ecosistema de formación, investigación, innovación y cultura.

LÍNEAS DE ACCIÓN

- **Elaboración e implementación del Plan Director del Campus de Cantoblanco** en base a criterios de crecimiento y articulación territorial en los municipios colindantes y con las entidades y centros del propio Campus, revitalización y modernización, ambientalmente responsable, eficiente en el uso de recursos y comprometida con la transición ecológica.
- **Gestión estratégica del campus biomédico de la Ciudad de la Salud**, desde su planificación, diseño y seguimiento operativo, hasta su puesta en funcionamiento, de modo que se convierta en el polo principal de atracción de innovación y talento en la investigación biomédica.
- **Impulso a la creación, mantenimiento y renovación de infraestructuras**, incluyendo espacios residenciales para estudiantes, trabajadores e investigadores visitantes, entornos de aprendizaje innovadores e inclusivos, así como la rehabilitación y actualización de instalaciones y servicios del campus con criterios de sostenibilidad, accesibilidad y eficiencia.
- **Despliegue de un modelo de campus abierto y conectado**, operativo en régimen 24/365 y con un ámbito de acción extendido más allá del campus mediante la colaboración con otras entidades.
- **Fomento de un campus activo y vibrante**, articulado en torno a la convivencia, la cultura, el deporte y la participación, así como a las iniciativas promovidas por el estudiantado, incluidas asociaciones y órganos de representación, que ofrezca un entorno acogedor y atractivo que favorezca la permanencia, el bienestar y el sentido de pertenencia.
- **Compromiso UAM [CON]tigo**: despliegue de una universidad abierta, igualitaria, inclusiva, diversa, segura y cuidadora, que promueva la equidad, la inclusión, la solidaridad, incluida la territorial, los derechos humanos y el bienestar integral de su comunidad y la sociedad.
- **Promoción de una universidad socialmente responsable y comprometida**, integrando de forma transversal la responsabilidad social universitaria y reforzando la contribución de la UAM a la equidad social, la cohesión territorial, la sostenibilidad y el servicio a la ciudadanía, avanzando hacia un modelo de impacto social y ambiental positivo.

RESULTADOS ESPERADOS

- Primera fase del Plan Director del Campus de Cantoblanco plenamente ejecutada, con un campus más ordenado, moderno, sostenible y mejor integrado en su entorno municipal.
- Ciudad de la Salud: modelo de gestión operativo y apertura de los primeros servicios, consolidándose como polo de colaboración biomédica y de innovación en salud.
- Nuevas residencias y espacios docentes innovadores en funcionamiento, junto con una mejora significativa del estado, mantenimiento y funcionalidad de las infraestructuras existentes.
- Servicios del campus ampliados y acuerdos con entidades externas permitiendo una actividad continua y expandida más allá del campus físico.
- V Plan de Igualdad y II Plan de Diversidad aprobados y ejecutados, contribuyendo a hacer de la UAM un entorno más igualitario, inclusivo, diverso, seguro y cuidadoso.
- Oferta cultural, deportiva y participativa consolidada, incluyendo iniciativas promovidas por el estudiantado, con mayor sentido de pertenencia y bienestar en la comunidad universitaria.
- Programas inclusivos y de bienestar plenamente desplegados, reforzando la identidad de la UAM como universidad diversa, abierta y cuidadora.
- Proyectos estables de apoyo educativo, inclusión y colaboración con administraciones circundantes, fortaleciendo el papel público y social de la UAM.

Eje Específico II: Docencia, experiencia estudiantil y aprendizaje a lo largo de la vida

La oferta académica de la UAM mantiene altos estándares de calidad, si bien se enfrenta al reto de adaptarse con mayor agilidad a las demandas cambiantes de la sociedad y del mercado laboral que permitan atraer a más y mejores estudiantes y docentes en un contexto altamente competitivo en la región de Madrid, con una variedad de operadores públicos y privados que ofrecen títulos de educación superior. La experiencia estudiantil presenta márgenes de mejora en términos de flexibilidad curricular, personalización del aprendizaje y acompañamiento integral. Asimismo, se identifican desafíos en el desarrollo de la formación permanente y en el fortalecimiento de la empleabilidad y la orientación académica y profesional, así como en la promoción de la igualdad, la diversidad, la no discriminación y los derechos humanos.

OBJETIVO GENERAL

Modernizar la oferta académica y mejorar la experiencia del estudiante, reforzando la equidad, la empleabilidad y la capacidad de respuesta de la UAM a las demandas sociales presentes y futuras.

LÍNEAS DE ACCIÓN

- **Revisión y actualización de los planes de estudio** de grado, máster y doctorado, para atender a la demanda de la sociedad, incorporando nuevas titulaciones, formatos innovadores y formación dual.
- **Impulso a la actividad, la competencia digital y la innovación docente**, mediante la incorporación pedagógica de tecnologías digitales y metodologías activas, la formación y acreditación del profesorado, la evaluación y el reconocimiento de la mejora docente.
- **Aumento de la flexibilidad curricular** para adaptarse a las necesidades, intereses y ritmos de aprendizaje de los estudiantes.
- **Impulso de la formación permanente**, potenciando las microcredenciales, las credenciales profesionales y los itinerarios flexibles, y acercándola a los municipios circundantes.
- **Atención integral al estudiantado**, desde el apoyo académico al acompañamiento personal, emocional y psicológico, pasando por su integración en la vida universitaria, el apoyo socio-económico, la conciliación de la actividad académica con responsabilidades laborales, familiares, de representación y participación universitaria, y el fomento de la igualdad, la diversidad y la no discriminación, la accesibilidad y la inclusividad, garantizando así una experiencia universitaria completa, humana y orientada a su éxito.
- **Fomento de la equidad**, tanto facilitando el acceso a todos los niveles de estudio como atendiendo de manera diferenciada a los distintos perfiles del estudiantado.
- **Enfoque en la empleabilidad**, mediante la formación dual, la orientación profesional, el fomento de las prácticas externas y de la relación con empleadores, y el desarrollo de competencias específicas.
- **Promoción y orientación preuniversitaria**, mediante un modelo plurianual y coordinado que refuerce la orientación académica, facilite la transición desde la educación secundaria y mejore el conocimiento informado de la oferta formativa de la UAM.

RESULTADOS ESPERADOS

- Oferta académica pública más atractiva y de calidad.
- Consolidación de una respuesta institucional integral de apoyo al estudiantado, incluyendo acompañamiento académico, personal, emocional y psicológico.
- Mejor inserción laboral y orientación profesional de egresados.
- Reducción de la brecha entre oferta formativa y demandas sociales.
- Estudiantes con *soft skills*, competencias digitales y transversales.
- Generación de valor a través de la calidad.
- Trayectorias académicas más personalizadas, inclusivas y sostenibles, que favorezcan el progreso académico continuo del estudiantado.
- Modelo institucional de promoción y orientación preuniversitaria consolidado, con acciones coordinadas, mayor impacto y transición académica más informada y equitativa.

Eje Específico III: Investigación, innovación, transferencia y cooperación científica internacional

La UAM cuenta con una base sólida en investigación competitiva y producción científica de calidad, con una serie de disciplinas en las que destaca entre las mejores del mundo, pero en un contexto cada vez más exigente en términos de captación de recursos, atracción de talento y transferencia efectiva del conocimiento, así como con una marca internacional más basada en la posición de algunos grupos o disciplinas que en la institución en su conjunto. Se detectan necesidades de refuerzo en la articulación del sistema de innovación, en la valorización de resultados de investigación y en la consolidación de estructuras de apoyo que permitan maximizar el impacto científico, económico y social.

OBJETIVO GENERAL

Consolidar a la UAM como **universidad intensiva en investigación de vanguardia**, referente en innovación, transferencia de conocimiento y cooperación científica internacional, con impacto social.

LÍNEAS DE ACCIÓN

- **Fortalecimiento del Plan Propio de I+D+i**, desde la atracción y retención de talento investigador hasta la incentivación y reconocimiento del desarrollo de carreras científicas.
- **Refuerzo de las capacidades de grupos y centros de investigación** desde la captación de fondos competitivos hasta la mejora del impacto y calidad de la producción científica.
- **Fomento de la investigación de vanguardia**, posicionando a la UAM en un contexto de excelencia, con especial atención a la colaboración estratégica con el CSIC y otras instituciones y centros vinculados a sus campus (IMDEAs, ISCIII, CNIO, CNIC y el futuro Spain Neurotech), así como a la promoción de una investigación comprometida con el cambio social, la igualdad, la diversidad, la no discriminación, los derechos humanos y la solidaridad.
- **Diagnóstico y detección de las capacidades y áreas de especialización**, sistematizando la identificación de expertos temáticos por agentes internos y externos.
- **Plan de Acción Global de infraestructuras de investigación**, orientado a la modernización, ampliación y uso eficiente de prestaciones científicas y tecnológicas.
- **Refuerzo de las políticas y capacidades de gestión de Recursos Humanos de investigación**, alineando los recursos y perfiles con los objetivos estratégicos de I+D+i.
- **Optimización de los recursos de la biblioteca** (espaciales, humanos, económicos, de información), alineados con las nuevas necesidades de investigación, ciencia abierta y acceso a recursos y herramientas avanzadas de apoyo a la actividad investigadora.
- **Fomento de la ciencia abierta y del acceso abierto al conocimiento**, con especial atención a las buenas prácticas de gestión, difusión y reutilización del conocimiento.
- **Desarrollo de un modelo integrado de innovación** basado en la identificación temprana, valorización y escalado del conocimiento, articulando investigación, transferencia,

emprendimiento y colaboración con el entorno socioeconómico, en especial en el ámbito de la innovación social.

- **Fomento de la colaboración público-privada**, tanto a nivel nacional como internacional, facilitando la interacción con entidades.

RESULTADOS ESPERADOS

- La UAM como polo atractor de investigadores de vanguardia.
- Estructuras de investigación consolidadas y competitivas.
- Una Oficina de Proyectos Europeos e Internacionales de referencia.
- Generalización del uso de infraestructuras con eficiencia operativa e incorporación de nuevas prestaciones.
- Integración completa de las políticas del sello europeo de calidad HRS4R.
- Modelo integrado de relación entre ciencia, innovación, transferencia y sociedad.

Eje Específico IV: Personal, organización, gobernanza y financiación

La estructura organizativa y de gestión de la UAM refleja un alto grado de compromiso institucional, aunque presenta desafíos asociados a la complejidad de los procesos, la necesidad de mayor agilidad en la toma de decisiones y la adaptación a un entorno normativo y financiero exigente². Se identifican áreas de mejora en la planificación estratégica de los recursos humanos, la modernización de la gestión administrativa, la integración de herramientas digitales y el fortalecimiento de modelos de gobernanza más participativos y eficientes.

OBJETIVO GENERAL

Fortalecer la estructura organizativa y de gobierno de la UAM para anticipar y liderar la adaptación al futuro de la educación superior, en base a criterios de sostenibilidad financiera, promoviendo la participación, la transparencia y el desarrollo profesional de nuestro personal, garantizando la igualdad de oportunidades y de trato y la conciliación con la vida personal y familiar e impulsando una comunicación institucional efectiva y alineada con la estrategia de la institución, y una gestión moderna y eficaz basada en la sistematización de políticas de calidad, en la implantación completa de las directrices en el ámbito de la administración electrónica, y en la integración innovadora de soluciones tecnológicas basadas en el uso de automatización de procesos y en la IA. Esta transformación deberá apoyarse en una revisión previa de los procedimientos, orientada a eliminar duplicidades, reducir trámites innecesarios y asegurar que la digitalización no reproduzca de forma automática cargas burocráticas existentes.

² En 2024 las UUPP madrileñas operaban con una cuantía inferior en euros contantes que en 2009. Esta reducción de la subvención nominativa contrasta con un aumento acumulado del 34,9% en el IPC entre enero de 2009 y septiembre de 2024 (según el INE). Visto de otro modo, teniendo en cuenta la inflación, las cantidades recibidas en 2024 fueron un 15-20% inferiores a las recibidas antes de 2009.

LÍNEAS DE ACCIÓN

- **Fortalecimiento de una gobernanza institucional ágil, transparente y compartida**, profundizando en modelos de gestión y rendición de cuentas abiertos y eficaces, e impulsando la plena integración de los centros mediante la alineación de objetivos, la implicación corresponsable y la participación en la toma de decisiones.
- **Consolidación de una cultura institucional de calidad y mejora continua**, mediante la implicación de los centros en la actualización y certificación de los sistemas internos de garantía de calidad, el aseguramiento de la excelencia de la oferta académica, la evaluación del profesorado, la participación activa de los grupos de interés, el fortalecimiento del sistema de información institucional y el cumplimiento de los estándares nacionales e internacionales de transparencia, acreditación y reconocimiento externo.
- **Transformación y simplificación de la gestión universitaria**, mediante la revisión crítica de los procedimientos, la eliminación de duplicidades y trámites innecesarios, la mejora y sistematización de procesos, la implantación plena de la administración electrónica, el desarrollo de pasarelas y modelos de ventanilla única entre servicios, y la adopción innovadora de soluciones tecnológicas basadas en la automatización y la inteligencia artificial para una administración más sencilla, moderna, ágil y eficaz.
- **Adecuación continuada de la plantilla** a las necesidades consensuadas, a los recursos disponibles y a las iniciativas que se acuerde emprender, tanto en número como en estructura, basada en indicadores de actividad objetivos y transparentes, sensibles a la diversidad de contextos docentes, investigadores y organizativos de los centros, garantizándose la igualdad y la no discriminación en todas sus formas, así como la conciliación con la vida personal y familiar.
- **Sistematización de la estrategia de gestión de recursos humanos**, mediante la extensión y adaptación a todos los colectivos de los estándares de calidad promovidos por la Estrategia de Recursos Humanos para Investigadores (HRS4R) en sus cuatro pilares.
- **Fortalecimiento de una comunicación institucional clara, coherente, inclusiva y participativa**, mediante la mejora de la comunicación interna y externa, la coordinación estratégica de contenidos con centros, servicios y unidades, la implicación activa de la comunidad universitaria y el desarrollo de formatos innovadores como newsletters, podcasts y programas de creadores UAM.
- **Impulso del posicionamiento y la proyección pública de la UAM**, mediante campañas de marca planificadas, una estrategia digital 360º segmentada, diagnóstico y alineación de mensajes, fortalecimiento de la visibilidad científica y social y la implantación de un protocolo integral de comunicación en situaciones de crisis.
- **Impulso de una financiación sostenible, diversificada y orientada a objetivos**, fortaleciendo la captación de fondos externos y aplicando un modelo interno de asignación transparente y estratégico que garantice la sostenibilidad del proyecto de universidad pública de excelencia.

RESULTADOS ESPERADOS

- Modelo de gobernanza más ágil, transparente y participativo, con centros plenamente integrados en la planificación y la toma de decisiones.
- Sistema institucional de calidad actualizado, certificado y plenamente implantado en centros, asegurando oferta académica evaluada con éxito y información fiable para la toma de decisiones.
- Gestión administrativa más eficiente y menos burocrática, gracias a procedimientos revisados y simplificados, reducción de duplicidades y trámites innecesarios, administración electrónica completa, ventanilla única y soluciones tecnológicas basadas en automatización e inteligencia artificial.
- Planificación de plantilla que responde de manera objetiva y consensuada a necesidades institucionales, con estructuras ajustadas y criterios transparentes, garantizándose la igualdad y la no discriminación en todas sus formas, así como la conciliación con la vida personal y familiar.
- Estrategia de recursos humanos basada en HRS4R consolidada en todos los colectivos, con políticas claras de desarrollo profesional, reconocimiento y captación de talento.
- Comunicación institucional más clara, coordinada, inclusiva y accesible, con comunidad universitaria implicada en difusión y formatos innovadores plenamente integrados.
- Proyección pública reforzada mediante campañas de marca consolidadas, estrategia digital segmentada y protocolo integral de crisis implantado y evaluado.
- Modelo de financiación más sostenible y diversificado, con mayor captación de recursos externos y asignación interna transparente, estratégica y orientada a objetivos.

Eje Transversal A: Internacionalización

La internacionalización en la UAM se plantea como un eje vertebrador que impulsa todos los ejes específicos de su estrategia. Su acción refuerza la investigación e innovación, la docencia y experiencia del estudiante, el campus y compromiso social y personal, y la gobernanza y financiación, contribuyendo a la proyección internacional, la calidad académica y el impacto social de la Universidad.

La UAM dispone de una trayectoria consolidada en internacionalización, con redes de colaboración y programas de movilidad relevantes, si bien existen oportunidades para avanzar hacia una mayor integración estructural de la dimensión internacional en la actividad académica, investigadora y organizativa. Se identifican retos en la captación de talento internacional, en la internacionalización de la oferta formativa y en la simplificación de los procesos de gestión asociados.

OBJETIVO GENERAL

Consolidar y potenciar la dimensión internacional de la UAM como eje estratégico transversal, reforzando su integración activa en los principales espacios académicos y científicos internacionales, y contribuyendo a la calidad institucional, la excelencia académica y el impacto social de la Universidad.

LÍNEAS DE ACCIÓN

- **Incremento estructurado de la movilidad internacional** de estudiantes, PDI y PTGAS, mediante programas equilibrados de entrada y salida, con criterios de calidad, reconocimiento académico y acceso equitativo.
- **Participación estable y activa en alianzas estratégicas** consolidando la implicación institucional en iniciativas como la Alianza CIVIS, la A4U y otros consorcios europeos y globales.
- **Desarrollo de redes internacionales de cooperación académica y científica prioritarias** con universidades y centros de investigación de Europa, América Latina, Asia y otras regiones estratégicas.
- **Captación y acogida sistemática de estudiantado y personal investigador internacional** a través de programas competitivos y mecanismos integrados de incorporación académica, científica y social, incluyendo orientación práctica y acompañamiento en su integración universitaria y territorial.
- **Internacionalización estructural de la oferta formativa de la UAM** mediante titulaciones conjuntas, docencia en lenguas extranjeras y formatos alineados con el EEES y con sellos como *Erasmus Mundus* o el *European Degree Label*.
- **Gestión integral y coordinada de la internacionalización** mediante la racionalización de servicios, procesos y sistemas de acompañamiento a la comunidad universitaria internacional.

RESULTADOS ESPERADOS

- Aumento sostenido de los flujos de movilidad internacional y de los acuerdos activos de cooperación, con equilibrio entre movilidad entrante y saliente.
- Incremento del porcentaje de estudiantes, PDI y PTGAS con experiencia internacional acreditada, integrada en su trayectoria académica y profesional.
- Posicionamiento reforzado de la UAM en rankings, redes y consorcios internacionales de referencia, con mayor presencia en iniciativas académicas y científicas globales.
- Ampliación del número de titulaciones, programas y actividades con dimensión internacional, incluyendo docencia en lenguas extranjeras e iniciativas de internacionalización en casa.
- Crecimiento del volumen de estudiantes y personal investigador internacional matriculado o vinculado a la UAM, con tasas de incorporación y permanencia estables.
- Procedimientos de internacionalización unificados y simplificados, con reducción de duplicidades administrativas y tiempos de tramitación.

- Implantación efectiva de la digitalización de la movilidad internacional mediante EWP, con interoperabilidad entre sistemas y disminución de la gestión manual.
- Funcionamiento coordinado de los servicios universitarios implicados en la internacionalización, con circuitos definidos y responsabilidades compartidas.

Eje Transversal B: Transformación digital, gobierno del dato e inteligencia artificial

1. Dentro del proceso continuado de transformación digital, el gobierno del dato y la incorporación responsable de la inteligencia artificial se consideran palancas clave, con impacto potencial en todos los ejes de la estrategia institucional, para modernizar procesos, mejorar la toma de decisiones, reforzar la calidad y fortalecer la confianza social en la Universidad.

La universidad ha iniciado procesos relevantes de digitalización, pero aún presenta un grado de desarrollo desigual entre áreas y servicios. Persisten retos en la integración de sistemas, en la explotación estratégica del dato y en la incorporación sistemática de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial. Asimismo, se identifican necesidades de capacitación digital y de refuerzo en ámbitos como la ciberseguridad y la gobernanza del dato.

OBJETIVO GENERAL

Mejorar la experiencia educativa, impulsar decisiones estratégicas basadas en datos, revisar, simplificar, modernizar y automatizar los procesos, fortalecer la investigación y la innovación, aumentar la competitividad institucional, garantizar la seguridad y la ética, promover la inclusión y la accesibilidad, y asegurar un modelo sostenible que permita a la universidad ser más eficiente, más inteligente y con mayor impacto social.

LÍNEAS DE ACCIÓN

- **Definición y desarrollo de la Estrategia de IA de la UAM**, ética, inclusiva y libre de sesgos, tanto en el marco de sus funciones de servicio a la sociedad como en la aplicación de la IA al funcionamiento de la institución.
- **Gobierno integral del dato**, desde el fomento de su calidad, interoperabilidad, y acceso seguro y ético, hasta su potenciación como valor estratégico en la toma de decisiones.
- **Desarrollo de cuadros de mando** orientados a distintos perfiles de uso, desde UAM DATAPublic, pasando por UAM DATA, hasta cuadros de análisis estratégico u orientados a servicios específicos.
- **Fomento de la resiliencia digital**, con especial atención al cumplimiento de los estándares regulados en materia de ciberseguridad y a la soberanía digital.
- **Capacitación digital de la comunidad universitaria** adaptada a las necesidades y funciones de cada colectivo y alineada, en el ámbito docente, con marcos de referencia reconocidos para la competencia digital universitaria.

- **Revisión, simplificación, agilización, automatización y digitalización de tareas y procesos** para transformar la gestión institucional y la atención a la comunidad, evitando trasladar al entorno digital procedimientos innecesariamente complejos y orientando la transformación a reducir la carga burocrática.

RESULTADOS ESPERADOS

- Modernización integral de la institución, con procedimientos de gestión y atención a la comunidad revisados, simplificados y, cuando proceda, digitalizados o automatizados.
- Generalización del uso de cuadros de mando institucionales para el seguimiento del funcionamiento de la institución y de su estrategia.
- Certificación del Esquema Nacional de Seguridad.
- Uso racional de servicios propietarios, reduciendo su impacto en áreas estratégicas de la institución.
- Colectivos de la UAM formados e informados de las capacidades digitales de las herramientas de trabajo disponibles en la institución.

Proyectos tractores 2026–2031

La estructura de Ejes y Líneas de Acción, que parte de una reflexión sobre la situación y retos de la universidad pública a nivel global, y de las especificidades de la UAM en este contexto, contempla iniciativas en todos los ámbitos de actuación de la institución, cuyo objetivo es guiar el día a día de la operativa en la dirección marcada por el Plan.

Sin embargo, ante un horizonte temporal tan amplio, se ha considerado imprescindible realizar un análisis más profundo de iniciativas potencialmente transformadoras, reflejo de las distintas sensibilidades y prioridades existentes en la comunidad universitaria, centrado en criterios como:

- 1) su capacidad transformadora, entendida como su potencial para modificar de manera profunda y duradera el funcionamiento de la institución;
- 2) su transversalidad, es decir, el número y la diversidad de ámbitos universitarios implicados y la medida en que la iniciativa podría servir como punto de encuentro para distintos colectivos, servicios o áreas académicas;
- 3) su horizonte temporal, priorizando aquellas iniciativas que, por su complejidad y ambición, requerirían un desarrollo plurianual capaz de sostener procesos de cambio de mayor calado;
- 4) su efecto multiplicador, valorando si su puesta en marcha no solo culminaría en un resultado concreto, sino que abriría la puerta a nuevos desarrollos, sinergias o retos estratégicos;
- 5) su contribución al posicionamiento competitivo de la UAM, examinando en qué medida cada iniciativa contribuiría a diferenciar a la universidad dentro del sistema universitario,

- tanto público como privado, y a reforzar la reputación académica, investigadora o social de la institución; y
- 6) su necesidad de decisión estratégica, priorizando iniciativas que requieran liderazgo directo por parte del equipo rectoral y que, por su naturaleza, no podrían desplegarse de manera efectiva sin una conducción firme desde el máximo nivel institucional.

Este proceso de análisis y priorización ha permitido seleccionar un conjunto reducido de iniciativas de calado o proyectos tractores que, por su impacto potencial, su alcance transversal y su carácter claramente estratégico, representan los principales vectores de transformación que la UAM se propone impulsar durante el periodo de vigencia del plan.

Los proyectos tractores seleccionados, de los que el Anexo I incluye una descripción detallada, se pueden resumir en:

- **UAM Campus Vivo**, cuyo objetivo es impulsar la activación del campus como espacio central de convivencia, bienestar y pertenencia, mediante un modelo abierto, sostenible y operativo 24/365, con una oferta integrada de actividades culturales, deportivas, residenciales y de servicios que refuerce la vida universitaria y la apertura del campus a la sociedad.
- **UAM Vanguardia**, cuyo objetivo es impulsar la creación de una marca científica única y compartida que integre a la UAM, los organismos públicos de investigación y grandes infraestructuras presentes en sus campus, con el objetivo de consolidar un ecosistema coherente de excelencia científica y tecnológica, reforzar la transferencia y la innovación, atraer talento y financiación, y mejorar de forma significativa la visibilidad y el posicionamiento internacional.
- **UAM Docencia**, cuyo objetivo es impulsar la transformación de la docencia y la evaluación en la UAM ante la generalización del uso de las tecnologías de inteligencia artificial generativa, integrándolas de forma pedagógica, ética y responsable, al tiempo que se refuerza la presencialidad activa, el pensamiento crítico y la autoría académica, y se garantizan aprendizajes de calidad y validados.

Gobernanza, implementación y seguimiento del Plan

Gobernanza

El Plan Estratégico de la Universidad Autónoma de Madrid cuenta con el **liderazgo institucional de la Rectora**, que asume la responsabilidad última de su impulso y orientación. La **coordinación general del Plan** se articula a través del Vicerrectorado de Planificación y Estrategia, que vela por su coherencia, desarrollo y alineación con la actividad del Equipo de Gobierno.

La **Comisión Técnica de Estrategia** es el órgano encargado de supervisar el conjunto de los aspectos relativos al diseño, despliegue y seguimiento del Plan. Está compuesta por miembros clave del Equipo de Gobierno, por las y los decanos y el director de los ocho centros de la UAM, así como por representantes de las direcciones de departamento y de los distintos colectivos de la comunidad universitaria (PDI, PTGAS, PDIF y estudiantado). Esta composición garantiza una visión amplia, plural y representativa de la institución, así como la integración de las diferentes perspectivas académicas y organizativas.

Desde el punto de vista del **soporte técnico y estructural**, la responsabilidad recae en la Dirección de Planificación y Calidad y, de manera específica, en su Oficina de Análisis y Planificación, que asume funciones de coordinación operativa, seguimiento, gestión de datos y elaboración de informes vinculados al Plan Estratégico.

El Plan Estratégico se presenta al Claustro y es aprobado por el Consejo de Gobierno a propuesta de la Comisión Técnica de Estrategia. En consecuencia, cualquier actualización o revisión sustantiva del Plan seguirá estos mismos cauces institucionales, garantizando así su legitimidad y coherencia con los órganos de gobierno de la Universidad.

Implementación

La implementación del Plan Estratégico se apoya fundamentalmente en **dos instrumentos complementarios**: los Planes Directores anuales del Equipo de Gobierno y los Proyectos Tractores.

El **Plan Director anual**, se concibe como una herramienta de planificación, seguimiento y transparencia, que estructura la actividad institucional en ejes, líneas de acción, objetivos y acciones. El grado de ejecución de estas acciones se evalúa tres veces al año, con un seguimiento explícito del avance (de 0 % a 100 %), y se informa periódicamente tanto al Consejo de Gobierno como a la comunidad universitaria a través del portal de acceso público **UAM Data Public** (<https://datapublic.uam.es>).

A partir de 2026, los Planes Directores del Equipo de Gobierno **adoptarán explícitamente la estructura de ejes y líneas de acción del Plan Estratégico**, desarrollándolos y concretándolos anualmente en objetivos y acciones. De este modo, se garantiza que la actividad ordinaria del Equipo de Gobierno se encuentra plenamente alineada con el Plan Estratégico aprobado por la institución.

Por su parte, los **tres Proyectos Tractores**, cuyo inicio está previsto para septiembre de 2026, contarán con planes de acción anuales específicos y con un seguimiento diferenciado, que será igualmente accesible a través del portal UAM Data Public.

La combinación de estas dos herramientas —Planes Directores y Proyectos Tractores— garantiza que el Plan Estratégico no quede reducido a una mera declaración de intenciones, sino que se convierta en una **guía efectiva de la actuación principal del Equipo de Gobierno** durante todo el periodo de vigencia del Plan, coincidente además con el mandato de la actual Rectora.

Seguimiento, comunicación y transparencia

La comunicación del Plan Estratégico y de su grado de cumplimiento constituye un elemento esencial de su gobernanza. La UAM promoverá una **comunicación clara, accesible y continuada** sobre los objetivos, avances y resultados del Plan, reforzando la transparencia institucional y la implicación de la comunidad universitaria.

El seguimiento del Plan Estratégico se articulará a través de **tres vías complementarias**. En primer lugar, el seguimiento derivado de los Planes Directores anuales del Equipo de Gobierno. En segundo lugar, el seguimiento específico de los tres proyectos tractores, dada su relevancia estratégica y su carácter transversal. En tercer lugar, un seguimiento global del Plan Estratégico mediante un **cuadro de mandos específico**, accesible también a través del portal UAM Data Public, que ofrecerá información actualizada de forma automática y periódica sobre datos institucionales clave y sobre un conjunto acotado de indicadores estratégicos (KPIs) recogidos en el Anexo II.

Asimismo, al final de cada curso académico se presentará un **informe anual de progreso del Plan Estratégico**, tanto al Claustro como al Consejo de Gobierno, reforzando así los mecanismos de rendición de cuentas y evaluación institucional.

Conclusión

UAM Futuro 2026–2031 define un horizonte común para consolidar a la Universidad Autónoma de Madrid como institución pública capaz de liderar con excelencia académica y científica, y con responsabilidad social, las transformaciones que demanda la sociedad. A través de sus cinco ejes estratégicos, la UAM se compromete a avanzar hacia un campus sostenible e integrador, a modernizar la docencia y la experiencia estudiantil, a impulsar una investigación con mayor visibilidad e impacto, a fortalecer una gobernanza participativa y eficiente, y a ampliar su proyección internacional.

El éxito del Plan se medirá por su capacidad de generar mejoras tangibles en la vida universitaria, la calidad de la formación, la producción y transferencia de conocimiento, el bienestar y desarrollo profesional de las personas, y el impacto cultural, social y territorial de la UAM. Para ello, será esencial una implementación basada en colaboración, planificación realista, indicadores verificables y rendición de cuentas, integrando de forma responsable la transformación digital, los datos y la inteligencia artificial como instrumentos al servicio del bien común.

Con esta estrategia, la UAM se dota de una brújula institucional para avanzar, aprender y corregir el rumbo cuando sea necesario, construyendo una universidad más cohesionada, moderna, inclusiva y preparada para contribuir al progreso de la sociedad en los próximos años.

ANEXO I – Proyectos tractores

Este anexo incluye una ficha estratégica para cada uno de los proyectos tractores identificados, de modo que, sin pretender desarrollar en este documento una descripción completa de cada uno de ellos (motivación, antecedentes, plan de trabajo e hitos, resultados, entregables, etc.), sea posible comprender con suficiente detalle la iniciativa que en cada caso se propone desarrollar.

Proyecto Tractor: UAM Campus Vivo

DENOMINACIÓN

UAM Campus Vivo: Activación del campus como espacio de vida universitaria, bienestar y apertura social

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto **UAM Campus Vivo** tiene como objetivo reforzar el papel del campus como espacio central de convivencia, bienestar y pertenencia de la comunidad universitaria, impulsando su activación continua como un entorno abierto, dinámico y conectado con la sociedad. El proyecto promueve la recuperación y ampliación de la vida en el campus mediante una oferta integrada de actividades culturales, deportivas, sociales y de servicios, el desarrollo de infraestructuras residenciales accesibles y la extensión del funcionamiento del campus en régimen 24/365. Todo ello se concibe desde una perspectiva de sostenibilidad, responsabilidad social y apertura al entorno, reforzando el valor del campus como activo estratégico para la identidad, la atracción y la proyección pública de la UAM.

JUSTIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El campus constituye uno de los principales activos diferenciales de la UAM dentro del sistema universitario madrileño y nacional. Sin embargo, su potencial como espacio vivido y compartido por la comunidad universitaria y por la ciudadanía no se encuentra plenamente desarrollado. Este proyecto aborda de manera estructural la necesidad de revitalizar el campus como entorno de vida universitaria, bienestar y conexión social, reforzando su uso más allá del horario estrictamente académico.

UAM Campus Vivo es un proyecto tractor por su carácter claramente transversal —al integrar vida universitaria, infraestructuras, sostenibilidad, responsabilidad social y relaciones con el entorno—, por su horizonte necesariamente plurianual, por su efecto multiplicador sobre la experiencia universitaria y la imagen institucional, y por requerir decisiones estratégicas y liderazgo institucional al máximo nivel. El proyecto se alinea estrechamente con las líneas de acción del Plan Estratégico relacionadas con campus, sostenibilidad, vida universitaria y compromiso social.

OBJETIVO GENERAL

Transformar el campus de la UAM en un espacio vivo, acogedor y plenamente activado, que favorezca la convivencia, el bienestar y el sentido de pertenencia de la comunidad universitaria, y que funcione como un entorno abierto, sostenible y socialmente comprometido, conectado con su territorio.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS (HORIZONTE 5 AÑOS)

- Fomentar un campus activo y vibrante mediante una programación estable de actividades culturales, deportivas, recreativas y de participación comunitaria, incluyendo iniciativas impulsadas por el estudiantado.
- Desplegar un modelo de campus abierto y conectado, operativo en régimen 24/365, con servicios y usos que amplíen la vida universitaria más allá del horario lectivo.
- Impulsar nuevas infraestructuras residenciales y de alojamiento temporal para estudiantes, personal y visitantes académicos, accesibles y sostenibles.
- Reforzar el campus como entorno de bienestar, inclusión y convivencia, promoviendo espacios seguros, saludables y accesibles para toda la comunidad.
- Potenciar la apertura del campus al entorno social y territorial, fortaleciendo la colaboración con instituciones, entidades y ciudadanía.

ÁMBITO Y ALCANCE

El proyecto tiene como ámbito principal los campus de la UAM, con especial atención a Cantoblanco, e impacta en estudiantado, PDI, PTGAS y personas visitantes. Afecta a infraestructuras, servicios, programación cultural y deportiva, vida universitaria y relaciones con el entorno. El proyecto no se limita a actuaciones puntuales, sino que persigue un cambio sostenido en el modelo de uso y funcionamiento del campus.

LÍNEAS PRINCIPALES DE ACTUACIÓN

- Activación cultural, deportiva y social del campus mediante una programación continuada y diversa.
- Implantación progresiva de servicios y usos compatibles con el funcionamiento del campus en régimen 24/365.
- Desarrollo de soluciones de alojamiento y residencia universitaria, incluyendo fórmulas flexibles para estancias temporales.
- Mejora de la accesibilidad, conectividad y servicios básicos del campus para favorecer su uso continuado.
- Integración de la responsabilidad social universitaria y la sostenibilidad como ejes transversales en la gestión del campus.

GOBERNANZA DEL PROYECTO

- **Liderazgo institucional:** Rectora.
- **Responsabilidad política:** Gerencia y Vicerrectorados competentes en materia de campus, estudiantes y compromiso social.
- **Dirección técnica:** Persona o personas designadas específicamente para gestionar el proyecto, apoyadas por las unidades o servicios a cargo de campus, infraestructuras, sostenibilidad, cultura y deporte, estudiantes y compromiso social.
- **Participación:** centros, servicios universitarios y agentes externos relevantes.

- **Seguimiento:** evaluación periódica del avance del proyecto y de sus indicadores clave.

INDICADORES CLAVE DE SEGUIMIENTO (KPIs)

- Nivel de uso de instalaciones culturales y deportivas del campus.
- Número y diversidad de actividades culturales, deportivas y sociales organizadas.
- Grado de satisfacción de estudiantes y personal con la vida en el campus.
- Evolución del uso del campus fuera del horario lectivo ordinario.
- Capacidad y ocupación de infraestructuras residenciales y de alojamiento universitario.
- Indicadores de percepción de bienestar, pertenencia e inclusión en la comunidad universitaria.

HORIZONTE TEMPORAL E HITOS

Proyecto de carácter plurianual (2026–2030), con una implantación progresiva que combine actuaciones piloto, ampliación de servicios, consolidación de infraestructuras y evaluación continua del modelo de campus activo y abierto.

IMPACTO ESPERADO

Al final del periodo estratégico, el campus de la UAM se habrá consolidado como un espacio vivo y reconocido de convivencia universitaria, con una oferta cultural, deportiva y de servicios integrada, infraestructuras renovadas y un funcionamiento abierto y sostenible. El proyecto habrá reforzado el bienestar, la cohesión y el sentido de pertenencia de la comunidad universitaria, al tiempo que posiciona el campus como un referente de apertura, compromiso social y calidad de vida universitaria.

Proyecto Tractor: UAM Vanguardia

DENOMINACIÓN

UAM Vanguardia: Consolidación de un ecosistema integrado de excelencia científica, tecnológica e innovadora

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto **UAM Vanguardia** tiene como finalidad articular, bajo una marca compartida, las capacidades científicas, tecnológicas, docentes e innovadoras presentes en los campus de la Universidad Autónoma de Madrid y en los organismos públicos de investigación e infraestructuras estratégicas de su entorno, con el objetivo de configurar un ecosistema integrado de conocimiento e innovación de referencia internacional. Partiendo de la elevada concentración de centros del CSIC, institutos IMDEA y grandes infraestructuras científicas en los campus de la UAM, el proyecto propone avanzar desde la coexistencia institucional hacia una integración funcional y estratégica. Apoyado en el Plan Director del Campus de Cantoblanco, la Ciudad de la Salud y la modernización de infraestructuras científicas, UAM Vanguardia busca reforzar el impacto investigador, la transferencia, la atracción de talento y el posicionamiento internacional.

JUSTIFICACIÓN ESTRATÉGICA

UAM Vanguardia responde a varios de los retos estructurales más relevantes de la UAM: reforzar su posicionamiento científico internacional, maximizar el impacto del conocimiento generado, mejorar la conexión entre investigación, innovación y docencia, y utilizar estratégicamente los campus y las infraestructuras científicas como un activo diferencial.

El proyecto presenta un **alto grado de transversalidad**, al integrar investigación, innovación, transferencia, infraestructuras e internacionalización; un **horizonte claramente transformador**, al plantear una reconfiguración del ecosistema científico-académico; y un **efecto multiplicador**, al activar capacidades ya existentes y facilitar la atracción de nuevas alianzas, talento e inversión. Asimismo, su complejidad organizativa e institucional requiere un **liderazgo rectoral claro**, dada la necesidad de coordinación estable entre la UAM y múltiples organismos públicos de investigación. El proyecto se alinea especialmente con los ejes del Plan Estratégico vinculados a excelencia investigadora, innovación, campus, internacionalización y alianzas institucionales.

OBJETIVO GENERAL

Configurar los campus de la UAM como un ecosistema integrado de excelencia científica y tecnológica, estructurado en torno a polos de especialización, capaz de aumentar el impacto investigador e innovador, mejorar la transferencia a la sociedad y reforzar el posicionamiento internacional de la Universidad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS (HORIZONTE 5 AÑOS)

- Establecer un marco estable de colaboración y gobernanza entre la UAM, los principales organismos públicos de investigación, institutos y grandes infraestructuras presentes en los campus.
- Consolidar polos de referencia internacional en ámbitos estratégicos mediante la integración de capacidades de investigación, docencia especializada, innovación y transferencia.
- Modernizar y reforzar las infraestructuras científicas y tecnológicas compartidas, mejorando su uso estratégico, interoperabilidad y capacidad de servicio.
- Aumentar la transferencia y valorización del conocimiento, favoreciendo la colaboración con empresas e instituciones y el desarrollo de proyectos conjuntos.
- Incrementar la capacidad de atracción de talento, financiación y alianzas internacionales, reforzando el posicionamiento de la UAM en rankings y entornos de excelencia.
- Reforzar la articulación entre investigación, innovación y docencia, promoviendo entornos más integrados, interdisciplinarios y orientados a los grandes retos sociales y tecnológicos.

ÁMBITO Y ALCANCE

El proyecto tiene un alcance transversal y afecta a los campus de Cantoblanco y Medicina–La Paz, involucrando a la UAM, centros del CSIC, institutos IMDEA, grandes infraestructuras científicas, personal investigador, servicios universitarios y agentes externos. El proyecto abarca dimensiones institucionales, científicas, infraestructurales y de gobernanza, sin sustituir los marcos legales de cada organismo, sino reforzando su coordinación estratégica.

LÍNEAS PRINCIPALES DE ACTUACIÓN

- Impulso de convenios estables de coordinación y planificación compartida entre la UAM y los organismos públicos presentes en los campus.
- Identificación, estructuración y proyección de polos de especialización científico-tecnológica con capacidades diferenciales de vanguardia.
- Planificación y modernización de infraestructuras científicas, tecnológicas y entornos de investigación con criterios de uso compartido y excelencia.
- Refuerzo de los mecanismos de transferencia, innovación y colaboración público-privada.
- Despliegue de acciones para la atracción de talento, financiación competitiva y alianzas estratégicas nacionales e internacionales.
- Promoción de dinámicas e iniciativas que refuercen la conexión entre investigación, innovación y docencia especializada.

GOBERNANZA DEL PROYECTO

- **Liderazgo institucional:** Rectora.
- **Responsabilidad política:** Vicerrectorados competentes en materia de investigación, infraestructuras científicas e innovación.
- **Dirección técnica:** estructura de coordinación interinstitucional del proyecto.
- **Órganos de seguimiento:** comité de pilotaje con representación de la UAM, centros e institutos implicados.
- **Participación:** centros, institutos, servicios universitarios y agentes externos estratégicos.

INDICADORES CLAVE DE SEGUIMIENTO (KPIs)

- Número de convenios estables formalizados con organismos públicos de investigación e infraestructuras.
- Número de polos o estructuras permanentes creadas en ámbitos estratégicos de especialización.
- Evolución del posicionamiento en rankings y distinciones internacionales.
- Volumen de financiación conjunta captada (pública y privada).
- Número de infraestructuras científicas modernizadas o con gestión compartida.
- Número de proyectos de I+D+i y de transferencia desarrollados de forma colaborativa.
- Número de alianzas estratégicas nacionales e internacionales activas.
- Indicadores de atracción de talento investigador y técnico.
- Nuevos programas académicos o formativos interinstitucionales vinculados al proyecto.

HORIZONTE TEMPORAL E HITOS

Proyecto con horizonte 2026–2030, estructurado en fases sucesivas de diseño, puesta en marcha, consolidación, escalado y evaluación final, orientadas a la implantación progresiva y sostenida del ecosistema integrado UAM Vanguardia.

IMPACTO ESPERADO

Al final del periodo estratégico, los campus de la UAM se habrán consolidado como una **marca compartida de excelencia científica, tecnológica e innovadora**, con polos de especialización de alta visibilidad internacional, infraestructuras modernizadas y una colaboración interinstitucional estable y eficaz. El proyecto habrá reforzado el posicionamiento internacional de la UAM, incrementado la transferencia y la colaboración público-privada, y mejorado significativamente su capacidad de atracción de talento, financiación y alianzas, consolidando su papel como institución tractora en el sistema de conocimiento y en la respuesta a los grandes retos de la sociedad.

Proyecto Tractor: UAM Docencia

DENOMINACIÓN

UAM Docencia: Transformación de la docencia y la evaluación en la era de la inteligencia artificial

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto **UAM Docencia** impulsa la transformación del modelo docente y de evaluación de la Universidad Autónoma de Madrid en un contexto marcado por la aceleración de la transición digital de la enseñanza superior y, de forma particular, por la generalización del uso de tecnologías de inteligencia artificial generativa. Su objetivo es integrar estas tecnologías de forma pedagógica, ética y responsable, garantizando la calidad del aprendizaje, la autoría académica y la validez de la evaluación. El proyecto refuerza el valor estratégico de la presencialidad como espacio clave para el aprendizaje activo, la interacción académica y el pensamiento crítico, y promueve el desarrollo de competencias digitales en profesorado y estudiantado, consolidando un modelo formativo innovador, riguroso y alineado con los estándares internacionales de educación superior.

JUSTIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La irrupción de la inteligencia artificial generativa representa un cambio estructural que afecta de manera transversal a todas las titulaciones, disciplinas y colectivos universitarios. La disponibilidad generalizada de estas herramientas obliga a replantear de forma profunda cómo se enseña y cómo se evalúa en la universidad, especialmente en lo relativo a la autenticidad del aprendizaje, la autoría académica y la garantía de los resultados de formación y aprendizaje.

Este proyecto responde a un reto de horizonte necesariamente plurianual, que exige liderazgo institucional al máximo nivel, coordinación con facultades y centros, y una implicación activa del profesorado y del estudiantado. **UAM Docencia** tiene un claro efecto multiplicador, al sentar las bases de un nuevo modelo docente que refuerza la calidad y el prestigio académico de la UAM, y contribuye de manera diferencial a su posicionamiento estratégico en el sistema universitario nacional e internacional.

OBJETIVO GENERAL

Adaptar de manera integral la docencia y los sistemas de evaluación de la UAM al entorno de la inteligencia artificial, garantizando aprendizajes significativos, pensamiento crítico, autoría académica y una experiencia formativa de alta calidad basada en la presencialidad activa y el uso responsable de la tecnología.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS (HORIZONTE 5 AÑOS)

- Integrar metodologías docentes activas que incorporen el uso pedagógico y crítico de las tecnologías de inteligencia artificial generativa en la docencia de grado y posgrado.

- Reforzar el valor formativo de la presencialidad mediante actividades participativas y evaluables que favorezcan la interacción académica y el aprendizaje auténtico.
- Rediseñar de forma colegiada los sistemas de evaluación y revisar, cuando proceda, los marcos normativos académicos y de convivencia afectados por el uso de la inteligencia artificial para garantizar la validez, la autoría académica y la consecución de los resultados de formación y aprendizaje.
- Desarrollar competencias digitales en profesorado y estudiantado para un uso pedagógico, ético, crítico y responsable de las tecnologías digitales y, en particular, de la inteligencia artificial.
- Promover estudios y generación de evidencia sobre el impacto de la IA en los procesos de enseñanza y aprendizaje en la UAM.

ÁMBITO Y ALCANCE

El proyecto tiene un alcance transversal y afecta al conjunto de la docencia de grado y posgrado de la UAM. Involucra a todas las facultades y escuela, al profesorado, al estudiantado y a los servicios de apoyo a la docencia y a la innovación educativa. El proyecto aborda dimensiones pedagógicas, evaluativas, organizativas y formativas, centrándose en la mejora de las prácticas docentes y de evaluación, sin sustituir los procesos ordinarios de revisión de planes de estudio.

LÍNEAS PRINCIPALES DE ACTUACIÓN

- Desarrollo de programas de formación para el profesorado en integración didáctica de la IA, metodologías activas y diversificación de sistemas de evaluación.
- Oferta de talleres, recursos y materiales formativos para el estudiantado sobre uso crítico y ético de herramientas de inteligencia artificial.
- Creación de comunidades de práctica docente y espacios de intercambio de experiencias y buenas prácticas.
- Elaboración de guías institucionales sobre el uso de la IA en docencia y evaluación, con orientaciones adaptadas a diferentes ámbitos disciplinares.
- Creación de un repositorio institucional de buenas prácticas y modelos de evaluación adaptados al entorno de la IA.
- Impulso o diseño de iniciativas de innovación docente en las que la inteligencia artificial se integre como línea prioritaria de actuación.
- Establecimiento de mecanismos de reconocimiento e incentivación de la innovación docente en este ámbito.

GOBERNANZA DEL PROYECTO

- **Liderazgo institucional:** Rectora.
- **Responsabilidad política:** Vicerrectorados competentes en materia de estudios y transformación digital.

- **Dirección y coordinación técnica:** Persona o personas designadas específicamente para gestionar el proyecto, apoyadas por las unidades o equipos especializados en innovación y calidad docente.
- **Participación:** equipos decanales, comisiones académicas de centros y representación del profesorado y del estudiantado.
- **Seguimiento:** informes periódicos de avance y evaluación de indicadores clave.

INDICADORES CLAVE DE SEGUIMIENTO (KPIs)

- Porcentaje de asignaturas con criterios explícitos sobre uso de IA en las guías docentes.
- Porcentaje de asignaturas con sistemas de evaluación diversificados y actividades presenciales evaluables.
- Número y participación en acciones formativas de profesorado y estudiantado específicas para los fines del proyecto.
- Número de proyectos de innovación docente específicamente orientados a los objetivos del proyecto.
- Nivel de asistencia a clase y percepción del valor de la presencialidad.
- Nivel de claridad percibida por el estudiantado sobre el uso permitido de IA.
- Grado de satisfacción del profesorado con los nuevos modelos docentes y de evaluación.
- Número de estudios, buenas prácticas compartidas, informes o publicaciones sobre impacto de la IA en la docencia.

HORIZONTE TEMPORAL E HITOS

Proyecto de carácter plurianual (2026–2030), con fases de diseño, pilotaje, extensión progresiva y evaluación continua, orientadas a una implantación gradual y sostenida del nuevo modelo docente y evaluador.

IMPACTO ESPERADO

Al final del periodo estratégico, la UAM contará con un modelo docente y de evaluación adaptado al entorno de la inteligencia artificial, reconocido por su rigor académico, su enfoque ético y su alta calidad formativa, reforzando la confianza en los resultados de aprendizaje, el valor de la presencialidad y el posicionamiento de la universidad como referente en innovación educativa responsable.

ANEXO II – Indicadores Clave de Desempeño

Con el fin de garantizar un seguimiento riguroso, sostenible y transparente del Plan Estratégico, se ha definido un conjunto acotado de indicadores clave de desempeño (KPIs) por eje estratégico. La selección se ha guiado por criterios de **viabilidad operativa** y **valor institucional**: se han priorizado indicadores **objetivos, trazables y obtenibles de forma automática** a partir de sistemas de información ya existentes (gestión académica, investigación, contabilidad, administración electrónica, infraestructuras/campus, internacionalización y analítica de portales y cuadros de mando), evitando expresamente métricas basadas en encuestas, estudios ad hoc o procesos manuales recurrentes.

Además, los KPIs elegidos buscan medir **avances globales** de cada eje (no actividades aisladas), estar alineados con las **líneas de acción y resultados esperados**, y ser **interpretables** por los órganos de gobierno y por la comunidad universitaria. Se han seleccionado indicadores suficientemente **robustos y comparables** en el tiempo, con una periodicidad razonable de actualización, y con una carga administrativa mínima. Este enfoque permite que el seguimiento del Plan sea verificable, facilite la rendición de cuentas y sostenga un modelo de mejora continua basado en evidencia.

Código KPI	Descripción del KPI
	Eje Específico I (EE-I): Campus, sostenibilidad, vida universitaria y compromiso social
EE-I-KPI1	Reducción del consumo energético total del campus (%) o consumo total anual (kWh).
EE-I-KPI2	Porcentaje de edificios (o m ²) rehabilitados con criterios de eficiencia energética.
EE-I-KPI3	Número de plazas residenciales creadas o conveniadas (estudiantes, personal y visitantes).
EE-I-KPI4	Número anual de actividades culturales, deportivas y sociales realizadas en el campus.
	Eje Específico II (EE-II): Docencia, experiencia estudiantil y aprendizaje a lo largo de la vida
EE-II-KPI1	Tasa de abandono/permanencia (p. ej., permanencia 1 ^º →2 ^º) y/o tasa de éxito académica (%).
EE-II-KPI2	Porcentaje (o número) de titulaciones con planes de estudio revisados/actualizados en el periodo del Plan.
EE-II-KPI3	Número de matrículas en formación permanente y microcredenciales (volumen anual).
EE-II-KPI4	Número de estudiantes atendidos por servicios de orientación académica/profesional (citas o expedientes registrados).
	Eje Específico III (EE-III): Investigación, innovación, transferencia y cooperación científica internacional
EE-III-KPI1	Fondos competitivos captados en I+D+i (€/año) y su evolución.
EE-III-KPI2	Número de proyectos internacionales activos (Horizon Europe y otros).
EE-III-KPI3	Porcentaje de publicaciones en acceso abierto / repositorio institucional (% OA).

EE-III-KPI4	Ingresos por transferencia y colaboración con terceros (contratos/licencias/acuerdos I+D+i) (€/año).
	Eje Específico IV (EE-IV): Personal, organización, gobernanza y financiación
EE-IV-KPI1	Tiempo medio/mediano de tramitación y número de pasos requeridos en procesos administrativos clave (compras, contratación, ayudas, viajes).
EE-IV-KPI2	Porcentaje de procesos administrativos clave completamente digitalizados (end-to-end).
EE-IV-KPI3	Peso de los ingresos externos sobre el presupuesto total de la UAM (%) y/o volumen anual por fuente.
EE-IV-KPI4	Número de centros con acreditación institucional (y su evolución durante el periodo).
	Eje Transversal A (ET-A): Internacionalización
ET-A-KPI1	Movilidad internacional entrante y saliente (estudiantes y personal) y equilibrio entre flujos.
ET-A-KPI2	Número de titulaciones/programas con dimensión internacional estructural (titulaciones conjuntas, docencia en lengua extranjera, sellos internacionales).
ET-A-KPI3	Número de alianzas internacionales activas con actividad registrada (no solo firmadas).
	Eje Transversal B (ET-B): Transformación digital, gobierno del dato e inteligencia artificial
ET-B-KPI1	Número de procesos institucionales revisados, simplificados y digitalizados o automatizados en producción (incl. RPA/IA cuando aplique).
ET-B-KPI2	Número de usuarios activos de cuadros de mando institucionales (internos y públicos).
ET-B-KPI3	Estado de avance hacia certificación/cumplimiento del Esquema Nacional de Seguridad (ENS) (hitos/estado).