

Plan Estratégico 2010 - 2015

UC3M

Plan Estratégico 2010 2015



Universidad
Carlos III de Madrid



Universidad
Carlos III de Madrid

Universidad Carlos III de Madrid
Plan Estratégico 2010 - 2015

Primera Edición Diciembre de 2010

© Universidad Carlos III de Madrid, 2010

Edición: Vicerrectorado de Comunicación
Diseño: El Paso, Galería de Comunicación
Impresión: 2Color, sl.
Depósito Legal: M-XXXXXX-2010

Ninguna parte de esta publicación puede reproducirse,
almacenarse o transmitirse de ninguna forma,
ni por ningún medio sea éste eléctrico, químico,
mecánico, óptico, de grabación o de fotocopia,
sin la previa autorización escrita de la UC3M.

Este libro ha sido impreso
en papeles ecológicos certificados.

Plan Estratégico 2010 2015

Índice

Presentación del Rector	6
1. Misión y Valores de la UC3M	8
1.1. Misión	10
1.2. Valores	10
2. Estructura del Plan	12
3. Ejes Estratégicos	18
3.1. Enseñanza de calidad	20
3.2. Investigación de excelencia	26
3.3. Transferencia del conocimiento	31
3.4. Responsabilidad social	35
4. Recursos	40
4.1. Personas	42
4.2. Servicios	48
4.3. Infraestructuras	52
5. Dimensiones Estratégicas	58
5.1. Atracción de talento	60
5.2. Internacionalización	64
5.3. Interdisciplinariedad	68
5.4. Innovación y medición de la calidad	72
5.5. Captación de recursos	76
6. Resumen de indicadores principales	80
7. Conclusiones	84
Índice fotográfico	88

Presentación del Rector

Este Plan Estratégico desarrolla y completa el proyecto de actuación que la Universidad elaboró en el verano del 2009 y por el que obtuvo la distinción de Campus de Excelencia Internacional (CEI). Partiendo de las líneas maestras del proyecto CEI, que fueron elaboradas con amplia participación de la Comunidad Universitaria, los equipos de dirección de los centros, los directores de las titulaciones, los departamentos, los institutos y los servicios establecieron durante el curso 2009/10 objetivos concretos para estas unidades en el marco CEI. La integración de estas propuestas se realizó el pasado mes de julio en la reunión con todos los responsables académicos, donde se finalizó la concreción de este Plan Estratégico.

El Plan es la hoja de ruta de la Universidad Carlos III de Madrid (UC3M) para desarrollar la misión definida por unanimidad por el Consejo de Gobierno de convertirse en una de las mejores universidades europeas. Tiene como horizonte el año 2015, que corresponde a la finalización del curso académico 2014/15 en el que la Universidad cumplirá sus veinticinco años de existencia. Para su éxito es imprescindible que toda la Comunidad Universitaria lo considere como propio: que los profesores pongan todo su esfuerzo y entusiasmo en la mejora continua de su docencia e investigación; que el personal de administración y servicios sea consciente del papel fundamental que les corresponde en la mejora de la Universidad y asuma con orgullo su compromiso con el servicio público; que nuestros estudiantes se responsabilicen de su aprendizaje y aprovechen las grandes oportunidades que la UC3M les ofrece de adquirir una formación integral y de desarrollarse como personas;

que las autoridades académicas seamos capaces de crear un entorno de estímulo al mérito y a la capacidad, en un marco de transparencia y objetividad en las decisiones, y consigamos los recursos necesarios para realizar nuestras actividades con la calidad adecuada.

El activo más importante de la Universidad para llevar a cabo este Plan Estratégico es la calidad de las personas que la integran: la excelencia de su profesorado, la profesionalidad y compromiso del personal de administración y servicios y la alta capacidad y motivación de nuestros estudiantes. El Plan es nuestra guía para alcanzar, trabajando juntos, los objetivos que hemos definido. Si los conseguimos, con esfuerzo y con generosidad, cumpliremos con nuestra responsabilidad ante la sociedad española y contribuiremos a construir un mundo mejor para todos.



Daniel Peña

Rector

Octubre 2010



Misión y Valores de la Universidad Carlos III de Madrid

1

Este Plan parte de la definición de la misión y los valores de la Universidad, que han sido definidos y aprobados por unanimidad por el Consejo de Gobierno de acuerdo con los principios establecidos en nuestros estatutos.

1.1. Misión

La misión de la Universidad Carlos III de Madrid es contribuir a la mejora de la sociedad ofreciendo una docencia de calidad y desarrollando una investigación avanzada de acuerdo con exigentes criterios internacionales. La Universidad aspira a la excelencia en todas sus actividades, con el objetivo de convertirse en una de las mejores universidades europeas.

1.2. Valores

La Universidad promoverá el desarrollo de las personas que la integran en el marco del servicio público de educación superior. Sus actividades se guiarán por los valores de mérito, capacidad, libertad académica, eficiencia, transparencia, equidad, igualdad y respeto al medio ambiente.



Estructura del Plan

2



La Universidad Carlos III de Madrid (UC3M) fue creada en 1989 con dos campus en los municipios de Getafe y Leganés, a los que se añadiría en 1999 el Campus de Colmenarejo. En el Cuadro 1 se indican algunos datos básicos de la Universidad. Existe un amplia base de datos actualizados de la Universidad, disponibles en español y en inglés, en la Web de la UC3M, www.uc3m.es.

Cuadro1. Datos

Datos de la UC3M a 1 de enero de 2010	
Estudiantes	18.591
Estudiantes de Grado (y 1º y 2º ciclo)	16.030
Estudiantes de Postgrado	2.561
Personal docente	1.855
Catedráticos y Titulares	585
Profesores Doctores	144
Ayudantes	326
Asociados (equivalentes)	601
Otras categorías	199
Personal de administración	682
Titulaciones	143
Programas de 1º y 2º ciclo	40
Programas de Grado	26
Programas de Máster oficial	25
Programas de Máster propio	33
Programas de Doctorado	19
Presupuesto (miles €)	174.537,02 €
Financiación Externa para I+D (miles €)	20.988,00 €

La elaboración de este Plan parte de los cuatro ejes estratégicos que configuran cómo la Universidad va a realizar su misión dentro del marco del servicio público de educación superior: docencia de calidad, investigación de excelencia, transferencia del conocimiento y responsabilidad social de sus actividades. A continuación definimos estos ejes estratégicos:

Enseñanza de calidad: impartir una enseñanza de calidad para que los estudiantes adquieran los conocimientos y capacidades que les permitan desarrollar todo su potencial en una fructífera carrera profesional.

Investigación de excelencia: generar investigación de alto nivel internacional, en áreas relevantes y de impacto y en un entorno de libertad académica.

Transferencia del conocimiento: impulsar las actividades de transferencia a la sociedad del conocimiento generado en la UC3M, mediante la colaboración con instituciones, organizaciones o empresas.

Responsabilidad social: potenciar la responsabilidad social con el fomento de los principios de igualdad, cooperación, sostenibilidad y respeto al medio ambiente. Estos principios deben estar presentes en todas las decisiones de la UC3M.

Para desarrollar estos ejes estratégicos, la Universidad dispone, en primer lugar, del recurso más valioso: las personas (profesores, estudiantes y personal de administración y servicios). Cuenta también con estructuras organizativas, servicios, medios e infraestructuras que son el sustrato material en que se apoyan las personas para desarrollar estos ejes estratégicos. Los principios básicos que orientan la contribución de estos recursos pueden resumirse como sigue:

Personas: facilitar el desarrollo profesional y personal de todos los integrantes de la comunidad universitaria de la UC3M en un entorno intelectualmente estimulante.

Servicios: orientar los servicios hacia el apoyo a las actividades docentes e investigadoras, ampliando el uso de las nuevas tecnologías.

Infraestructuras: disponer de una red de infraestructuras tecnológicamente avanzadas y respetuosas con el medio ambiente al servicio de la comunidad universitaria y la sociedad, que cumplen los más estrictos criterios de accesibilidad y estén completamente adaptadas al EEES.

Para avanzar en los ejes estratégicos hemos identificado **cinco dimensiones transversales**, que deben impregnar todas las actividades de la Universidad: atracción de talento, internacionalización, interdisciplinariedad, innovación y medición de la calidad, y captación de recursos. El despliegue de estas dimensiones se realizará de acuerdo con los siguientes criterios:

Atracción de talento: atraer a los mejores estudiantes, profesores y gestores, en base a un entorno académico creativo y estimulante que ayude a retenerlos.

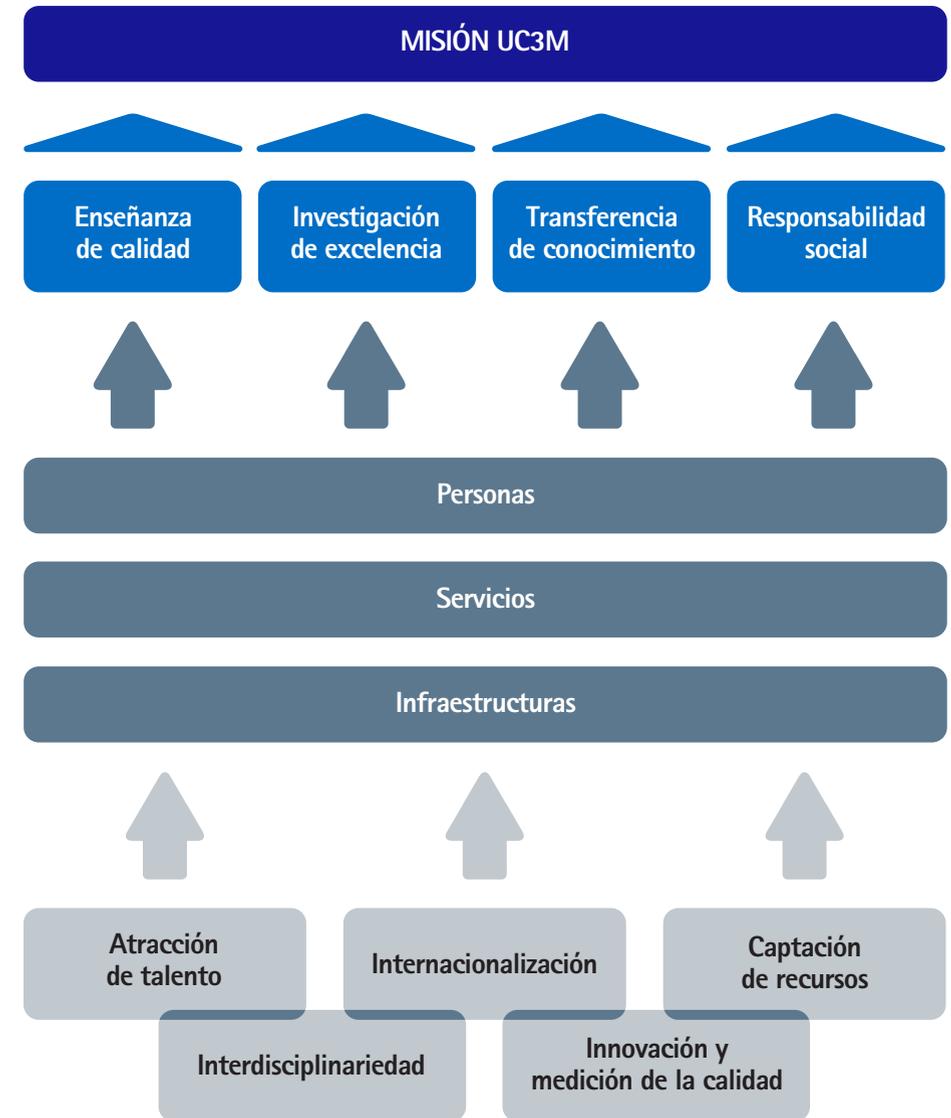
Internacionalización: incrementar y mejorar la vocación internacional de la UC3M, aumentando su visibilidad internacional, integrando el inglés como lengua de uso habitual dentro de la vida universitaria y fomentando la movilidad de profesores y estudiantes.

Interdisciplinariedad: potenciar la interdisciplinariedad en los diferentes ámbitos universitarios de la UC3M.

Innovación y medición de la calidad: fomentar la cultura de la innovación y la medición de la calidad en todas las actividades y servicios que se desarrollan en el seno de la UC3M.

Captación de recursos: incrementar el volumen de recursos públicos y privados obtenidos, de forma que se asegure el desarrollo del presente Plan Estratégico y la sostenibilidad financiera de la UC3M.

Este planteamiento se resume en el Cuadro 2. Estas cinco dimensiones estratégicas deben impregnar y guiar la actividad de los tres recursos con los que cuenta la Universidad para desarrollar los cuatro ejes estratégicos que concretan su misión. Una condición para el correcto funcionamiento de este esquema es que exista una revisión continua de los avances logrados a partir de los indicadores seleccionados, que debe concretarse en una evaluación anual, y una respuesta inmediata a las posibles desviaciones de dichos indicadores. Es de esperar que, durante los cinco años de vigencia de este Plan Estratégico, los fines y objetivos para cada uno de los ejes estratégicos sigan siendo esencialmente los mismos, aunque pueden requerir alguna revisión en respuesta a cambios externos e internos.



Cuadro 2. Estructura del Plan Estratégico

Ejes Estratégicos

3



3.1. Enseñanza de calidad

Este eje pretende proporcionar una enseñanza de calidad para que los estudiantes adquieran los conocimientos y capacidades que les permitan desarrollar todo su potencial en una fructífera carrera profesional.

Situación actual

Una de las características distintivas de UC3M es su capacidad para la innovación en sus programas y métodos de enseñanza. La UC3M ha sido pionera en muchas actuaciones estratégicas docentes, como la introducción transversal de las Humanidades en todos los planes de estudio, las dobles titulaciones y los programas bilingües; más recientemente, ha sido la primera universidad española en adaptar sus titulaciones, en el curso 2008/09, al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES).

Los estudios que ofrece la Universidad incluyen grados, másteres y doctorados en tres centros diferentes: Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas; Escuela Politécnica Superior y Facultad de Humanidades, Comunicación y Documentación. La Universidad asume un compromiso con el esfuerzo continuo para mejorar los métodos de enseñanza. Este compromiso se concreta en tres iniciativas diferentes. En primer lugar, la UC3M ha evaluado desde sus comienzos la calidad de su enseñanza a través de encuestas de Satisfacción con la Docencia, que se han utilizado después para la toma de decisiones de contratación y promoción del profesorado. Además, recientemente, estas encuestas se han incluido entre los indicadores utilizados en el sistema de incentivos de enseñanza en el marco del programa DOCENTIA. En segundo lugar, a principios de los noventa, la Universidad estableció la evaluación de todos sus programas de enseñanza por parte de comités externos, adelantándose a los primeros procesos de evaluación institucional promovidos desde el Ministerio de Educación. En tercer lugar, ha sido la primera universidad en poner en marcha los grupos de calidad docente, que han mejorado la eficacia de las clases gracias al trabajo de un comité interno de calidad formado por el profesor y un grupo de estudiantes.

Como resultado de estas políticas, ya arraigadas desde hace años, la calidad docente de los estudios de la Universidad ha sido percibida como alta y ello ha redundado en una gran demanda para nuestras titulaciones. Por citar solo tres datos muy recientes, el diario "El Mundo", en su último ranking anual de estudios de Grado, sitúa en posiciones muy destacadas a la mayoría de nuestras titulaciones; la Universidad ha sido incluida en 2009 en el ranking de excelencia alemán CHE de estudios de Economía y este año el máster realizado por la UC3M conjuntamente con la *École Supérieure de Commerce de Paris (ESCP Europe)* ha sido clasificado como el primero del mundo en su categoría por el periódico "Financial Times".

El esfuerzo por mejorar la enseñanza se ha reflejado en el importante papel que ha desarrollado la UC3M en la adaptación de sus estudios al EEES. En septiembre de 2008 fue la primera universidad en España en ofrecer una amplia oferta de títulos adaptados al EEES. Este papel de liderazgo ha implicado un reto importante: la adaptación de nuestros planes de estudios de Grado; el establecimiento de los objetivos de docencia; la modificación del calendario académico, incluyendo la eliminación de la tradicional convocatoria de septiembre; y los cambios en métodos de aprendizaje y herramientas de evaluación.

Como resultado de este esfuerzo pionero, la Universidad ha recibido una gran demanda de estudiantes que ha aumentado considerablemente la nota media de admisión. En los cuatro últimos cursos, esta cifra ha crecido del 6,9 al 7,5 (sobre diez), y la demanda se ha doblado: ha aumentado de 0,75 solicitudes en junio por plaza ofrecida en el curso 2006/07, a 1,4 en el curso 2010/11. Asimismo, el porcentaje de estudiantes procedentes de fuera de la Comunidad de Madrid se ha elevado del 21% al 29%.

La Universidad concede una especial prioridad a la formación integral de los estudiantes. Por ello, todos los estudiantes de la UC3M deben cursar créditos de Humanidades obligatorios. Además, los deportes y las actividades culturales constituyen una parte importante en su educación. Por otro lado, la internacionalización del profesorado y de los estudiantes favorece la introducción de diferentes perspectivas, valores culturales y experiencias en el proceso de aprendizaje. Actualmente, existen once programas bilingües de Grado, y cinco totalmente en inglés.

Además, casi el 20% de los cursos de máster se ofrecen en inglés, y el 42% de los estudiantes de máster provienen del extranjero. La UC3M ha firmado acuerdos de colaboración en Grado y Postgrado para títulos conjuntos con las siguientes instituciones: *École National Supérieure d'Arts et Métiers*, *École Supérieure de Commerce de Paris*, *Helsinki University of Technology*, *Paris X*, *State University of New York*, *American University*, *Aarhus University* y *Clemson University*, estas dos últimas financiadas por el Programa Atlantis de la Unión Europea.

La UC3M ofrece tres másteres con ocho universidades y escuelas de administración y gestión de empresas no españolas, coordina un Máster y participa en un Programa de Doctorado correspondientes al Programa Erasmus Mundus de la Unión Europea, junto a universidades de diferentes países europeos. A lo largo del curso 2009/10 se ha finalizado la adaptación del 100% de todos los másteres universitarios y programas de doctorado al EEES. Así se ofrecen 19 programas de doctorado acreditados, 16 de ellos con mención de calidad, 31 másteres oficiales y 40 másteres propios, de forma que la oferta en los últimos años se ha incrementado en un 25%, con un total de más de 2.500 estudiantes de Postgrado. Además, se ha

producido un incremento significativo en el número de tesis leídas en 2009, que han alcanzado un total de 94, un 16% de ellas con mención europea.

Para asegurar el compromiso del profesorado con la mejora y la innovación, la UC3M proporciona oportunidades de desarrollo profesional para la innovación curricular. Los cursos y talleres para el profesorado, y los programas de reconocimiento e incentivos, como el Plan de Innovación e Internacionalización de la Experiencia Docente, están diseñados para este propósito.

La Universidad también apoya el uso de nuevas tecnologías de la información. El acceso electrónico al material de enseñanza, las actividades de clase a través de la plataforma informática de docencia, Aula Global, y las salas de informática proporcionan al estudiante los recursos necesarios para su aprendizaje. Parte de la enseñanza de postgrado no presencial se realiza a través del Instituto Universitario de Postgrado (IUP), en el que participan otras dos universidades públicas y la Editorial Santillana. En 2008, cerca de 1.000 estudiantes se matricularon en programas ofrecidos por UC3M a través del IUP.

Nuestra Universidad participa de un Consorcio Internacional de Software Abierto para la Docencia (Open CourseWare International Consortium, <http://www.ocwconsortium.org>), y posee 107 cursos en castellano e inglés en esta plataforma interactiva para compartir de manera abierta el conocimiento con una comunidad global. Los servicios multimedia avanzados se utilizan en la enseñanza: lecciones grabadas que se proporcionan al estudiante vía electrónica y un espacio de contenido institucional, ARCA, abierto a toda la comunidad.

A pesar de los logros alcanzados, la UC3M es consciente de que es posible aumentar la calidad de sus titulaciones, mejorando el diseño de nuestros títulos, adaptando continuamente los programas a los conocimientos de los estudiantes, integrando más las distintas materias, aumentando la participación de los estudiantes, a través de sus delegados, en la mejora de la docencia y potenciando el uso de las tutorías. Las tutorías juegan un papel fundamental en el aprendizaje. Los estudiantes son conscientes de su importancia y la UC3M debe avanzar en su mejora. Además, aunque el esfuerzo de internacionalización ha sido muy importante, queda bastante por avanzar para llegar a la proporción de estudiantes internacionales de las mejores universidades europeas. Por último, para aprovechar todo el potencial de la Universidad para atraer a estudiantes de másteres profesionales es necesario disponer de instalaciones adecuadas y sería conveniente disponer de un Centro de Postgrado de fácil acceso desde el centro de Madrid.

Objetivos:

Con el fin de mejorar la calidad de la docencia, la UC3M debe:

- **Atraer y fidelizar a los mejores estudiantes**, para situarse como una Universidad de referencia dentro del EEES con un elevado prestigio nacional e internacional.
- **Generar un entorno académico que permita estimular las capacidades de aprendizaje de los estudiantes** y potenciar el desarrollo de habilidades, conocimientos y valores éticos y humanísticos, dinamizando la vida estudiantil curricular y extra-curricular.
- **Apoyar a los buenos estudiantes con escasos recursos económicos** con un programa de becas específico de la Universidad que complete los existentes a nivel nacional y autonómico.
- **Aumentar la participación de los estudiantes** en la evaluación de las titulaciones, en el diseño de los programas de becas y ayudas de la Universidad y en el planteamiento de las actividades culturales y deportivas.
- **Reconocer y fomentar la excelencia en las actividades docentes** entre nuestro profesorado por medio de diferentes sistemas de incentivos y reconocimiento.
- **Potenciar los estudios de Postgrado** a través de su calidad, interdisciplinariedad y vocación internacional.
- **Impulsar el uso de metodologías pedagógicas innovadoras** basadas en el uso de las nuevas tecnologías y recursos electrónicos, en un proceso de enseñanza – aprendizaje con estudiantes más activos.
- **Asegurar elevadas tasas de empleabilidad de los egresados.**

Estrategias:

Para alcanzar los objetivos indicados, las estrategias son las siguientes:

Grado:

- Consolidar los grados y crecer sólo con criterios de calidad muy selectivos.
- Promocionar las diferentes titulaciones, con especial énfasis en los grados no tradicionales, destacando el valor añadido de cursarlas en la UC3M. Mejorar e incrementar las acciones de comunicación con los Centros de Educación Secundaria.
- Potenciar y aumentar la formación en inglés en los grados, en pos de una internacionalización creciente.
- Reforzar la figura de Director de Titulación: darles medios para actuar y resolver los problemas de las asignaturas con alto fracaso y apoyarles desde los Vicerrectorados de Grado y Profesorado.

- Involucrar activamente a los estudiantes en la evaluación de las titulaciones.
- Regular y potenciar el papel de los Coordinadores de asignaturas.
- Potenciar el papel de las tutorías en el proceso de aprendizaje.

Postgrado:

- Elaborar un mapa de estudios de Postgrado. Aumentar la calidad e internacionalización de los estudios oficiales de Postgrado. Dar prioridad a másteres internacionales y realizados conjuntamente con universidades de prestigio.
- Facilitar la transversalidad entre másteres, con asignaturas optativas y módulos comunes, de manera que sea fácil compartir asignaturas, y se favorezca la interdisciplinariedad.
- Implementar el Centro de Postgrado con cinco áreas (Ciencias Sociales, Jurídica, Humanidades, Comunicación y Documentación e Ingeniería y Ciencias Básicas)
- Implantar másteres con tasas diferenciadas (entre 3 y 5 veces) según la demanda y fijar tasas más elevadas para los estudiantes extracomunitarios, complementando esta política con un adecuado programa de becas.
- Adaptar los programas de doctorado a la nueva normativa y desarrollarlos en el marco de una Escuela de Doctorado con criterios de calidad y seguimiento específicos.

Metodologías de aprendizaje:

- Fomentar nuevas formas más flexibles de aprendizaje y enseñanza, a través de la reducción del tamaño de los grupos y el uso de las nuevas tecnologías.
- Incorporar nuevas metodologías docentes adaptadas al EEES y facilitar la formación del profesorado en ellas.
- Reforzar el binomio enseñanza-aprendizaje en aspectos transversales que favorezcan la formación integral de los estudiantes, como idiomas, humanismo, pensamiento analítico y crítico, y expresión oral y escrita.
- Impulsar las tutorías y el papel orientador del profesor en el proceso general de aprendizaje.
- Implantar el programa para estudiantes especialmente motivados, que reconozca el trabajo de los estudiantes que quieran hacer esfuerzos adicionales para completar su formación.

Vida estudiantil:

- Aumentar la participación de los estudiantes en la mejora de la docencia y en la definición de las actividades extracurriculares.
- Implicar a los estudiantes en el diseño de la política de becas y ayudas.
- Crear un Centro Integral para los Estudiantes similar al existente en las universidades anglosajonas (Student Union).

Prácticas y empleabilidad de los estudiantes:

- Favorecer la realización de prácticas externas de los estudiantes en colaboración con el Servicio de Orientación y Planificación Profesional (SOPP).
- Facilitar a los estudiantes un programa formal de seminarios de orientación profesional impartidos por profesionales destacados.
- Colaborar con instituciones y organizaciones profesionales en el diseño y revisión de los programas de Grado y Postgrado.
- Cuidar especialmente las prácticas de los estudiantes en la propia UC3M, como espacio de aprendizaje de los estudiantes.

Indicadores de docencia:

- Aumentar anualmente el nivel de satisfacción de los estudiantes de Grado en las encuestas de docencia hasta alcanzar un 3.90 (sobre 5).
- Reducir el porcentaje de abandono en un 30%, manteniendo la calidad docente.
- Lograr un 100% de implementación del EEES.
- Crear nuevos programas de máster en colaboración con universidades de prestigio extranjeras y aumentar los acuerdos de doble titulación con este tipo de universidades.
- Elevar la cifra de estudiantes de Postgrado en un 50%.
- Mejorar la calidad de los estudiantes de Grado admitidos hasta alcanzar una nota media de acceso de 7.6 (sobre 10).
- Aumentar un 25% las solicitudes de estudiantes de Grado de otras comunidades autónomas y países.
- Aumentar en un 30% el número de solicitudes para los estudios de Grado.
- Implantar nuevos títulos de Grado generalistas e interdisciplinarios, en colaboración con las universidades incluidas en la "Alianza 4 Universidades", y nuevos programas de másteres con universidades extranjeras de prestigio.
- Diseñar con la Delegación de Estudiantes procedimientos para aumentar la participación de los estudiantes en la mejora de la docencia, las actividades extracurriculares y la política de becas y ayudas.
- Conseguir el 100% de programas de doctorado con mención de calidad y el sello de excelencia para nuestra Escuela de Doctorado.

3.2. Investigación de excelencia

La creación de conocimiento es una función fundamental de la Universidad. La UC3M aspira a desarrollar una investigación de excelencia a nivel internacional, potenciando la búsqueda crítica de la verdad, la generalidad en los planteamientos y contenidos, la libertad de los investigadores, la ética profesional y el desarrollo del pensamiento crítico y original. La UC3M valorará las contribuciones científicas en cada campo de acuerdo con los criterios internacionalmente aceptados en él.

Situación actual

La excelencia en la investigación está basada en la calidad de nuestro profesorado. En 2008, la UC3M fue la segunda de las universidades españolas en número de publicaciones de impacto (en la *Web of Knowledge*) por profesor permanente (0,833), según el “V Foro sobre la Evaluación de la Calidad de la Educación Superior y de la Investigación,” San Sebastián, 2009. Igualmente, la Universidad posee el mayor porcentaje de profesores con evaluaciones positivas en investigación (sexenios) y el mejor “índice S” de todas las universidades españolas. Este índice mide el éxito relativo de la evaluación de sexenios de los profesores (“Informe sobre resultados de las evaluaciones de la Comisión Nacional Evaluadora de la Actividad Investigadora (CNEAI): La situación en 2009”).

En convocatorias competitivas para lograr fondos de investigación, la UC3M tiene también un papel destacado. La Universidad está entre las cinco primeras universidades españolas en número de proyectos de investigación por cada cien profesores permanentes; asimismo, es segunda en esfuerzo investigador (proyectos aprobados/proyectos presentados) en el Plan Nacional de I+D+i, según el “Informe Anual COTEC: Tecnología Innovación en España”.

Otro de los indicadores de la actividad investigadora de la Universidad es el número y la calidad de las tesis doctorales. El número de tesis defendidas en la Universidad se ha incrementado considerablemente a lo largo de los años: en 2009 el incremento fue del 52% respecto a 2005. Asimismo, se observa en la mayoría de los años considerados un aumento del número de tesis por profesor permanente, que ha pasado de 14,5 por 100 profesores permanentes en 2005 a 17,8 en 2009.

Una debilidad de la investigación realizada en la UC3M es la baja proporción de trabajos publicados en las revistas líderes de cada campo y, en consecuencia, el relativamente bajo nivel del impacto de sus publicaciones. Como se ha señalado, los profesores de la Universidad han incrementado de manera notable el número de publicaciones indexadas, pero su impacto está por debajo de otros indicadores de investigación de la UC3M. Como consecuencia, el aumento de la calidad e impacto de nuestras publicaciones es uno de los objetivos de este Plan Estratégico.



Otra debilidad de nuestros resultados de investigación es la baja proporción de liderazgo de proyectos singulares, especialmente europeos, tanto en consorcios (Cooperación-VII Programa Marco) como de forma individual (European Research Council). Finalmente, debemos incrementar el número de tesis doctorales que producimos, para alcanzar el nivel de las mejores universidades españolas. Deben ponerse los medios y estímulos necesarios para mejorar estos indicadores.

Objetivos:

Con el fin de aumentar la investigación, la UC3M debe:

- Incrementar el impacto de las publicaciones, acercando este indicador, en distintas áreas de conocimiento del WoK (Web of Knowledge), a los mejores estándares internacionales.
- Aumentar la productividad científica, primando más la calidad que la cantidad y priorizando las publicaciones en el primer cuartil del JCR (Journal Citation Report).
- Aumentar la producción de monografías, libros editados y capítulos de libro en Derecho y Humanidades.
- Incrementar la participación de la Universidad en proyectos de investigación singulares. Tanto a nivel nacional como europeo (Programa Marco, European Research Council –ERC–, European Space Agency –ESA–, etc.), fomentando el liderazgo de dichos proyectos.
- Impulsar la producción de tesis doctorales de calidad, con especial atención a las de mención europea, para fomentar de esta manera la movilidad de nuestros doctorandos a los centros de referencia internacional.
- Situar a los departamentos y grupos de investigación de la UC3M a nivel competitivo internacional en su ámbito prioritario de conocimiento, con apoyo para la captación de personal de excelencia, fondos singulares e infraestructuras punteras.

Estrategias:

Las estrategias de la UC3M para alcanzar los objetivos señalados son:

Incentivos a la investigación de calidad:

- Potenciar el espíritu de excelencia a través de un reconocimiento de los méritos obtenidos, mejorando el sistema de incentivos a la productividad investigadora, tanto en publicaciones y su impacto como en proyectos y tesis doctorales.

- Evaluar los resultados y mejorar el Programa Propio de Investigación de la Universidad para aumentar los incentivos en la movilidad internacional, la participación en proyectos de investigación europeos y su liderazgo.
- Aumentar el apoyo a los grupos emergentes y jóvenes, con políticas de ayuda en los estadios iniciales de creación y lanzamiento.

Productividad científica y su impacto:

- Apoyar e incentivar la publicación de artículos científicos en las revistas del primer cuartil de las diferentes áreas WoK, con especial atención a las más citadas, con el objetivo de generar publicaciones de referencia a nivel internacional.
- Apoyar la publicación de artículos científicos en revistas “generalistas” del más alto nivel de impacto, tales como *Nature* o *Science*.
- Aumentar el número de publicaciones indexadas en las áreas de conocimiento con menor tradición de publicaciones internacionales del JCR.

Participación en proyectos de investigación:

- Incentivar la participación de los investigadores de la Universidad en proyectos europeos (Programa Marco, European Research Council –ERC–, European Space Agency –ESA–, etc), especialmente en las áreas menos representadas (Biomedicina, Ciencias Sociales y Humanidades).
- Aumentar el número de proyectos liderados por la Universidad, tanto en proyectos como redes nacionales e internacionales.
- Mejorar los indicadores de éxito en las propuestas de proyectos nacionales y autonómicos.
- Potenciar la creación, unión o coordinación de grupos de investigación con masa crítica suficiente para abordar propuestas de gran envergadura.

Posicionamiento internacional:

- Fomentar y estrechar relaciones con otros grupos de investigación punteros, incentivando la movilidad, el intercambio y la investigación conjunta.
- Mejorar los índices de publicaciones conjuntas con otras instituciones internacionales de referencia.
- Incentivar la participación en consorcios, redes, comités editoriales y organismos científicos internacionales.
- Participar en consorcios de grandes proyectos europeos como el FET Flagship, CERN-European Organization for Nuclear Research, y otros.
- Crear comités de apoyo externos para los departamentos, que les ayuden a obtener medios y aumentar sus indicadores de investigación.

Doctorado de calidad:

- Promocionar los estudios de doctorado de calidad en colaboración con los centros internacionales más prestigiosos.
- Aumentar el número de tesis doctorales con mención europea, implementando diversos indicadores de calidad.
- Mejorar el seguimiento de las tesis y acortar su duración.
- Aumentar el número de tesis doctorales anuales.

Soporte a la investigación:

- Mantener y mejorar el programa de Gestores de I+D+i para los grupos de investigación, aumentando su número y formación.
- Aumentar la dotación del Programa Propio de Investigación, consolidando las actuales ayudas y expandiéndolo a nuevas iniciativas.

Indicadores de investigación:

- Incrementar en un 25% el impacto (medido por citas recibidas) de nuestras publicaciones.
- Aumentar un 25% el número de publicaciones en el primer cuartil del JCR.
- Incrementar en un 25% el número de publicaciones en el JCR.
- Incrementar en un 25% el número de monografías, libros editados y capítulos de libro.
- Aumentar la tasa de éxito de las propuestas presentadas a los Programas Marco de la Unión Europea hasta un 20%.
- Aumentar un 25% el liderazgo en propuestas nacionales y europeas.
- Mejorar la clasificación en *rankings* internacionales de investigación.
- Aumentar al 70% el índice S de la CNEAI de evaluación de la investigación del profesorado.
- Aumentar un 50% el número de tesis doctorales leídas anualmente en la UC3M.
- Reducir en un 20% el tiempo de realización de las tesis doctorales.
- Alcanzar el 25% de tesis doctorales con mención de calidad europea.
- Aumentar la proporción de tesis doctorales que da lugar a publicaciones en el JCR.

3.3. Transferencia del conocimiento

La UC3M apuesta por impulsar las actividades de generación y transferencia del conocimiento a la sociedad y al tejido empresarial, especialmente del conocimiento generado internamente mediante la investigación. La transferencia de conocimiento supone establecer relaciones con el entorno productivo que sean una fuente de nuevos temas de investigación aplicada y de recursos adicionales para la investigación básica.

Situación actual

La OTRI es el órgano central para la gestión y prospectiva de la actividad de investigación y transferencia, así como para la administración de los fondos generados. Esta oficina está estructurada en dos unidades: el Servicio de Investigación y el Parque Científico. La misión del Servicio de Investigación es apoyar a los investigadores en la prospectiva, lanzamiento, administración y realización de sus proyectos. La misión del Parque Científico está más orientada a las actividades de transferencia.

El Parque Científico, además, dirige el área científica del Parque Científico “Leganes Tecnológico”, cuyos promotores son la Comunidad de Madrid, el municipio de Leganes y la UC3M. El Parque Científico tiene una doble misión: por un lado, constituye una plataforma para transmitir a la Universidad las demandas tecnológicas de la industria; por otro, transfiere conocimiento, tecnología y resultados de investigación de la Universidad a la industria. Actualmente, el Parque Científico ocupa una superficie de 3.700m², y a finales de 2010 se iniciará su ampliación con unos 2.700 m². Es de destacar que el 29% de los profesores permanentes de la Universidad participa en sus actividades.

El Parque Científico también está a cargo de la Oficina de Protección de la Propiedad Industrial e Intelectual (IPR), que gestiona los derechos de propiedad industrial e intelectual, las patentes a nivel nacional e internacional y los registros de software. La Universidad ha desarrollado políticas de incentivos para esta actividad y participa en la explotación de patentes. De la misma forma, el Parque Científico ha establecido un programa para crear Empresas de Base Tecnológica (EBT) y un vivero de empresas con dos niveles: pre-incubación e incubación. En los últimos años, se han creado 25 *spin-offs* y tres centros de investigación para la transferencia de conocimiento, y se han generado más de 30 patentes.

Por último, las actividades de transferencia del conocimiento de la UC3M deben ser reforzadas en dos aspectos fundamentales: explotación comercial de su cartera de patentes y participación más activa en las EBT. A este respecto, es necesario reforzar la parte de comercialización de la Oficina IPR, ya que el número y volumen

de patentes comercializadas en los últimos años, aunque ha aumentado, sigue siendo escaso. Por otro lado, varias de las *spin-offs* surgidas desde la UC3M han tenido un notable éxito comercial que no ha generado retorno alguno a la Universidad, cuestión que deberá ser corregida en los próximos años.

Objetivos:

Con el fin de fortalecer la transferencia de conocimiento a la sociedad, la UC3M debe:

- Crear nuevas estructuras de comercialización a través del Parque Científico de la Universidad.
- Generalizar la cultura y las estructuras de protección de resultados de investigación en forma de patentes u otros títulos de propiedad industrial e intelectual.
- Generar una cultura emprendedora en profesores y estudiantes, que facilite la identificación y el desarrollo de nuevas ideas para su futura aplicación comercial.
- Potenciar nuevas alianzas singulares de transferencia para fortalecer nuestra presencia tanto nacional como internacional, creando nuevas estructuras y formas de cooperación.

Estrategias:

Las estrategias para alcanzar los objetivos señalados son:

Fortalecimiento de las actividades de transferencia:

- Mejorar las herramientas de identificación de las convocatorias nacionales e internacionales en el ámbito público y privado, para financiar la transferencia de los resultados de investigación.
- Crear nuevos mecanismos de gestión centralizada de la relación de la Universidad con las empresas, para generar mecanismos estables de colaboración multiárea.
- Mejorar la perspectiva de los resultados de los grupos de investigación susceptibles de ser transferidos a la sociedad y la empresa.

Nuevas estructuras de comercialización:

- Impulsar nuevas estructuras de valorización y comercialización de los resultados de investigación mediante la creación de una oficina estable en el marco de la “Alianza 4 Universidades”.

- Fomentar las actividades de encuentro universidad-empresa basadas en el encaje de los mapas y las necesidades tecnológicas.
- Introducir nuevos mecanismos de comercialización mediante la contratación de intermediarios comerciales especializados.

Protección de resultados de investigación:

- Fomentar la protección de los resultados de investigación, aumentando las actividades orientadas a mejorar el conocimiento de profesores y estudiantes en las diferentes formas de protección de la propiedad intelectual e industrial.
- Afianzar la Oficina de Protección de la Propiedad Industrial e Intelectual (IPR), ubicada en el Parque Científico.
- Fortalecer la Comisión de Inventiones, con la incorporación de expertos del mundo empresarial.
- Crear nuevos mecanismos de financiación pública y privada para garantizar el Fondo de Patentes de la Universidad.

Cultura emprendedora y vivero de empresas:

- Introducir la cultura emprendedora entre los profesores y alumnos de la Universidad, fomentando los encuentros y seminarios, y crear asignaturas de Grado y Postgrado sobre estos temas.
- Fortalecer la Comisión de Empresas de Base Tecnológicas (CEBT) con la incorporación de expertos del ramo de capital riesgo.
- Impulsar el vivero de empresas, aumentando la superficie destinada para ello en el Parque Científico y mejorando la formación y el acompañamiento de las EBT.
- Lanzar la empresa de la UC3M para la participación (accionarial, royalties, etc.) en las EBT del vivero de empresas.

Nuevas alianzas singulares:

- Buscar nuevas alianzas con los centros internacionales de I+D+i más prestigiosos, para crear grupos de investigación conjuntos en temas estratégicos.
- Impulsar a la creación de centros mixtos de investigación con organismos públicos y empresas (European Aeronautic Defence and Space Company –EADS–, Consejo Superior de Investigaciones Científicas –CSIC–, hospitales, etc).
- Participar en las Instalaciones Científicas Singulares asignadas a la Comunidad de Madrid: Centro Nacional de Tecnologías de Fusión.

Indicadores de transferencia:

- Aumentar un 25% el número de *spin-offs* y *start-ups* en el vivero de empresas.
- Incrementar el número de patentes solicitadas en un 100%, y el de las patentes en uso en un 50%
- Aumentar en un 50% el número de centros mixtos de I+D+i con empresas u organismos públicos, para canalizar de forma directa la transferencia de los resultados de investigación.
- Obtener, de la empresa de la UC3M que participará en las EBT del vivero de empresas, una financiación equivalente al 35% del presupuesto del Parque Científico y Tecnológico.



3.4. Responsabilidad Social

La UC3M está comprometida desde sus inicios con los principios de igualdad, cooperación, sostenibilidad y respeto al medio ambiente. Estos principios deben estar presentes en todas las decisiones y actuaciones de la Universidad, que aspira a la ejemplaridad en sus políticas sociales ofreciendo a todos sus integrantes una perspectiva solidaria en su desarrollo personal y profesional.

Situación actual

La UC3M posee un fuerte sentido de la responsabilidad social y está implicada en diversos proyectos para minimizar el impacto medioambiental, mejorar la integración de estudiantes con necesidades especiales, facilitar la integración social con su entorno, contribuir a la igualdad de oportunidades y alcanzar la igualdad efectiva entre las mujeres y los hombres que integran la comunidad universitaria. La UC3M es un agente central en los municipios en que está situada: Getafe, Leganés y Colmenarejo, y trabaja con los ayuntamientos en promover su desarrollo. Se siente también comprometida con la Comunidad de Madrid y, por su carácter de referencia nacional, con toda España.

La responsabilidad social se refleja en numerosos programas y actividades. Respecto al entorno físico, la UC3M se compromete a llevar a cabo una reducción continuada del impacto medioambiental, así como del consumo de energía. La política de sostenibilidad fomentada por la UC3M ha dado como resultado una disminución del consumo medio de electricidad del 10%, del consumo medio de gas hasta un 24%, del consumo de agua en un 9%, y una disminución del 15% anual de las emisiones de CO₂. En el transporte, la UC3M ha colaborado con los ayuntamientos de Getafe y Leganés para crear un sendero sostenible entre los campus de estos dos municipios, a través de un carril para peatones y bicicletas. También se espera enlazar este sendero con la estación de trenes de cercanías de Las Margaritas-Universidad, la nueva residencia universitaria, el Parque de la Ciencia y, desde el campus de Getafe, con Villaverde Alto, de modo que conectemos los campus de Getafe y Leganés con la ciudad de Madrid.

Otro de los proyectos destacados es el Programa de Integración de Estudiantes con Discapacidad. En este programa, una plantilla especializada ofrece a las personas con discapacidad apoyo para la adaptación del material de enseñanza y los exámenes, la asistencia a clase, y otras ayudas técnicas o de movilidad. Se han tomado numerosas medidas para eliminar barreras arquitectónicas y adaptar así los espacios al uso de las personas con necesidades especiales: aulas especialmente equipadas; habitaciones en las residencias universitarias; mejor y mayor acceso a los edificios; plazas de aparcamiento con acceso directo a ascensores que llevan a las aulas y a nuevas instalaciones deportivas.

Los centros y servicios informáticos y telemáticos de la UC3M están adaptados para personas con problemas de visión y audición: varios ordenadores están dotados de accesibilidad a páginas Web y soporte audio-visual. Además, es notable la contribución del Centro de Discapacidad y Dependencia y el Centro Español de Subtitulado y Audio descripción, ambos ubicados en nuestra Universidad.

La UC3M desempeña un papel activo en la vida cívica, cultural e intelectual de su entorno, colaborando con los ayuntamientos en promover el bienestar de los municipios que albergan nuestros campus. Muestra de ello son los acuerdos establecidos con el Teatro Real, el Teatro del Liceo de Barcelona y el Círculo de Bellas Artes de Madrid; las instalaciones deportivas están abiertas a todos los ciudadanos de los ayuntamientos donde se encuentra la UC3M, así como el Programa para Mayores.

La UC3M está también comprometida con el desarrollo de la cooperación con varios agentes sociales. Gestiona el Programa de Cooperación Universitaria de la AECID (Agencia Española para la Cooperación Internacional) y desarrolla un programa propio con dos convocatorias de subvenciones anuales (“Ayudas para Acciones de Cooperación al Desarrollo” y “Ayudas de Movilidad para Acciones de Cooperación al Desarrollo y Voluntariado”). Participa en varias redes de voluntariado (Naciones Unidas, Universidades Latinoamericanas, Programa de Voluntariado con el Sahara), así como en programas de ayudas para emergencias en crisis humanitarias (un acuerdo firmado con la Cruz Roja y las universidades públicas de Madrid).

La igualdad de oportunidades, mediante la eliminación de cualquier forma de discriminación y la conciliación de la vida laboral, familiar y personal son temas clave en la estrategia de la UC3M, que cuenta desde 2008 con una Unidad de Igualdad. El programa para promover la igualdad entre hombres y mujeres prevé una reducción del 50% en la actividad docente durante dos años por maternidad; también se descuenta un periodo de dos años por hijo en el cálculo de los índices competitivos de productividad.

A pesar de los esfuerzos realizados, aún podemos observar debilidades en algunos aspectos de nuestra responsabilidad social. Concretamente, debemos incluir las cuestiones medioambientales y de sostenibilidad, así como los criterios de accesibilidad, en todas las actividades, incluidas las docentes; finalizar la implantación de las distintas propuestas del Plan de Igualdad y evaluar sus resultados; aumentar las dotaciones de infraestructuras para el desarrollo cultural y deportivo de nuestra comunidad, y fomentar actividades de desarrollo, voluntariado y cooperación. Debemos también promover el compromiso de nuestros antiguos alumnos con la marcha de la Universidad y la mejora del sistema educativo.

Objetivos:

Para promover la responsabilidad social, la sostenibilidad, la accesibilidad, la igualdad y la cooperación, la UC3M debe:

- **Fomentar la responsabilidad social:** animar a la comunidad universitaria a participar en asociaciones relacionadas con el voluntariado y el trabajo social y asociativo dentro y fuera de la Universidad, subrayando su importancia para el desarrollo personal, social y ético.

- Preparar a nuestros estudiantes para **desarrollar la sensibilidad con las injusticias sociales** y fomentar su compromiso con la solidaridad, la defensa de la igualdad y los derechos humanos.
- **Asegurar la igualdad real de oportunidades**, fomentando la integración social de las personas con discapacidad y garantizando que las personas con necesidades especiales tengan acceso a instalaciones, infraestructuras y procesos accesibles.
- Incluir las cuestiones **medioambientales** y de sostenibilidad en todas sus actividades.
- **Mejorar sus esfuerzos en sostenibilidad**, aumentando el ahorro de energía y reduciendo emisiones.
- **Ofrecer infraestructuras para el desarrollo cultural y deportivo** de la comunidad universitaria, fomentando actividades de desarrollo y cooperación.
- Desarrollar políticas y actuaciones tendentes a conseguir la **igualdad real entre mujeres y hombres** en la UC3M.
- Hacer efectiva la **representación equilibrada de mujeres y hombres** en todos los órganos de decisión de la Universidad.
- Fomentar la participación efectiva de los **antiguos alumnos** con su apoyo a un programa de becas para estudiantes con pocos recursos y otros planes de responsabilidad social de la UC3M.

Estrategias:

Las estrategias para alcanzar estos objetivos son las siguientes:

Medio ambiente:

- Aplicar un criterio medioambiental en todas nuestras actividades administrativas.
- Invertir en mejorar los edificios para transformarlos en espacios innovadores y sostenibles, eliminando, además, barreras arquitectónicas.
- Promover hábitos de salud en la comunidad a través de campañas de concienciación y actividades culturales y deportivas.

Igualdad:

- Promover el uso de un lenguaje no sexista y no discriminatorio en el ámbito de la UC3M.
- Fomentar la participación equilibrada de hombres y mujeres en los órganos de toma de decisiones de la Universidad y en todas las comisiones que se propongan.
- Promover la igualdad real de oportunidades entre hombres y mujeres, poniendo en marcha progresivamente las medidas contempladas en el Plan de Igualdad e insistiendo en las actividades de sensibilización y difusión (Jornadas contra la violencia de género, actividades conmemorativas del Día de la Mujer, etc.).

- Colaborar con los ayuntamientos para establecer conjuntamente escuelas infantiles que, dirigidas por la Universidad, puedan cubrir también parte de la demanda de los municipios.
- Ayudar a la concienciación, aumentando el número de actividades de formación y participación de la comunidad en la asistencia a estudiantes con necesidades especiales y en el compromiso con la igualdad y la eliminación de cualquier forma de discriminación y acoso.
- Adaptar el material de enseñanza para los estudiantes con necesidades especiales y fomentar su movilidad nacional e internacional.

Cooperación y voluntariado:

- Ayudar a la concienciación, aumentando el número de actividades de formación y participación de la comunidad en trabajos de voluntariado.
- Aumentar nuestra cooperación con organizaciones externas para atender y representar a las personas con discapacidad o necesidades especiales.
- Desarrollar una estrategia propia de cooperación universitaria al desarrollo y voluntariado.

Indicadores de responsabilidad social:

- Disminuir las emisiones de CO₂ en un 2% por persona cada año.
- Aumentar el uso de energías renovables en la Universidad y conseguir la certificación LEED en agua, energía y materiales de construcción para todos los nuevos edificios de la UC3M.
- Instalar un sistema de energía solar sobre las azoteas de nuestros edificios.
- Desarrollar un “Programa de Movilidad Sostenible”, en colaboración con los municipios de Getafe y Leganés, para conectar los campus con las estaciones de metro y tren más cercanas, así como con Villaverde Alto, en el caso del Campus de Getafe de modo que conectemos los campus de Getafe y Leganés con la ciudad de Madrid.
- Elaborar e implementar un “Plan Integral de Accesibilidad” que tenga como principales objetivos el apoyo, asesoramiento, orientación y promoción para la integración social y académica de los estudiantes con necesidades especiales, que sirva también para atender y mejorar las condiciones laborales del PDI y PAS con esas mismas necesidades, y evaluar su impacto.
- Desarrollar el “Primer Plan de Igualdad de la UC3M” y evaluar su impacto.
- Concebir e implementar nuestro propio Programa de Voluntariado para la Cooperación.



Recursos

4



4.1. Personas

El factor más importante para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos son los recursos humanos. Por esta razón, la Universidad debe considerar como su primera prioridad el facilitar y apoyar el trabajo de calidad, desarrollando las capacidades y aprovechando el talento de las personas. Debe mantenerlas motivadas, comprometidas e informadas sobre sus progresos, al tiempo que se fomentan los principios de igualdad y diversidad en un ambiente de trabajo seguro, sano y enriquecedor.

Situación actual

Para alcanzar sus objetivos estratégicos, la Universidad requiere recursos humanos, de servicios e infraestructuras. Entre estos recursos, un Personal Docente e Investigador (PDI) y de Administración y Servicios (PAS) con talento y motivado es el factor más crítico para situarla en el ámbito internacional.

La UC3M tiene una tradición de trabajo a través del consenso, la consecución de acuerdos y la cooperación entre grupos y departamentos. Las personas pueden desarrollar todo su potencial en un ambiente en el que se las escucha, se expresan y discuten sus opiniones, y en el que el compromiso por la transparencia, la objetividad y el servicio público están presentes en todas las decisiones de la Universidad. Por esta razón, haciendo un uso intensivo de los nuevos canales de comunicación, se ha incrementado la información a los miembros de la comunidad universitaria de las decisiones que les afectan: actas públicas e inmediatas de las reuniones del Consejo de Gobierno; información pública previa de todas las normas y reglamentos que van al Consejo de Gobierno; información diaria en la Web, y en pantallas ubicadas en lugares de acceso frecuente, de actos de la Universidad y de los convenios y acuerdos firmados; información en Semanal 3 y Digital 3 sobre actos relevantes en la semana y el mes, etc. Además, se ha hecho un esfuerzo por aumentar la transparencia y publicidad de los procesos de contratación para garantizar la igualdad de oportunidades (convocatorias públicas para los directores de las residencias, para los coordinadores de selectividad, cursos de veranos, concursos internos, etc.). Finalmente, en los órganos de gobierno de la Universidad se lleva a cabo un esfuerzo para alcanzar el consenso con base en los principios de calidad del servicio público y la mejora de la universidad pública.

Asimismo, los departamentos de la Universidad están comprometidos con el establecimiento de reglas claras y objetivas de contratación y promoción del profesorado, que eviten la “endogamia” y fomenten la igualdad, el mérito y la justicia. Como institución pública, reglas similares se aplican al resto de nuestro personal.

Con respecto a nuestro profesorado, la Universidad tiene programas especiales para ayudar a los miembros más jóvenes de la plantilla docente a que adquieran una perspectiva internacional, visiten grupos y universidades líderes en sus campos de investigación e interactúen con ellos. Para el profesorado permanente, la Universidad estableció hace tres años un plan de incentivos para la excelencia en investigación basado en sexenios de investigación, tesis dirigidas y dirección y participación en proyectos de investigación. También, los profesores pueden solicitar un incentivo por excelencia en la docencia, que tiene en cuenta los datos recogidos en las evaluaciones de satisfacción con la docencia, o el uso de nuevas tecnologías en la enseñanza. Finalmente, se ha establecido también un incentivo para primar la calidad de las publicaciones.

En 2009 y 2010, la Universidad ha firmado dos acuerdos con la representación del Personal de Administración y Servicios, funcionario y laboral, que incluyen, en los dos casos, nuevas definiciones de la relación de puestos de trabajo. Las mejoras incluyeron, entre otras, el diseño de criterios objetivos para evaluar el desarrollo de carreras profesionales o condiciones de participación en programas de movilidad. Con el fin de apoyar el avance profesional del personal de administración y servicios, la Universidad ofrece una variedad de cursos de aprendizaje y desarrollo.

También se ha avanzado en el objetivo de mejorar el ambiente de trabajo, haciéndolo más sano, seguro e igualitario. Por ejemplo, la Universidad ha potenciado un plan para eliminar barreras al avance profesional de las mujeres, que incluye medidas como la reducción del 50% de la carga docente por maternidad y la reducción de dos años por hijo en el cálculo de indicadores de productividad individual. Junto a estas y otras medidas de igualdad, se han llevado a cabo actividades para fomentar la inclusión social, como iniciativas para hacer que la comunidad universitaria sea consciente de los problemas que la obstaculizan. Se han realizado actividades socio-culturales y de voluntariado para apoyar a los estudiantes con necesidades especiales, y, en colaboración con la ONCE, está en marcha, desde hace varios años, un programa para facilitar el acceso físico a los edificios de personas con movilidad reducida.

La UC3M dispone de un Plan de Acción Social que incluye una amplia gama de iniciativas, como ayudas para el cuidado de niños, ancianos y personas dependientes bajo la atención de un empleado; la financiación de gastos médicos, de transporte y de educación, y seguros de accidentes. Igualmente, el Programa de Teletrabajo para personas de administración y servicios es, sin duda, otra iniciativa incorporada en el año 2009 que contribuye al bienestar de las personas de la Universidad.

Existen aspectos en la política de recursos humanos que deben ser mejorados. Sería deseable disminuir la incertidumbre de la carrera académica, de manera que la promoción dependa más de los méritos individuales establecidos y valorados de forma objetiva y menos de circunstancias no ligadas al mérito y la capacidad.

Esto exige diseñar una carrera académica más clara y más previsible que contribuya a aumentar el porcentaje de doctores entre el personal docente e investigador. Además, convendría estudiar un sistema de incentivos para el personal de administración y servicios que premie el trabajo excelente y la contribución real de las personas y equipos, basado en una evaluación objetiva del desempeño. Hay que avanzar en la conciliación y existe una demanda de escuelas infantiles en los campus. Por último, la UC3M debe apoyar más el excelente equipo humano con el que cuenta, mejorando sus condiciones de trabajo, asegurando la igualdad de oportunidades, favoreciendo la participación en las decisiones y potenciando el desarrollo profesional y formativo de las personas dentro de una cultura de esfuerzo y compromiso con la excelencia.

Objetivos:

Con el objetivo de mejorar las condiciones de trabajo de los profesionales de la UC3M, se debe:

- Crear un **entorno de trabajo** que permita a las personas **desarrollar plenamente su potencial** en un contexto caracterizado por la **búsqueda de la excelencia** y la eficiencia.
- Mejorar las **reglas de contratación y promoción del profesorado** para aumentar el peso del mérito individual en la carrera académica.
- Establecer una **cultura organizativa que fomente y premie el esfuerzo**, el compromiso con la excelencia y una actitud dinámica y proactiva de anticipación al servicio de la Universidad y de la sociedad.
- **Consolidar el equipo humano de la Universidad** con el tamaño y la composición apropiadas para la consecución de los objetivos planteados, teniendo en cuenta los recursos que se vayan obteniendo.
- **Desarrollar una política de comunicación interna y participación** que asegure el mantenimiento de la motivación, el compromiso y la cohesión del equipo humano de la UC3M y potencie el orgullo de pertenencia.
- **Potenciar el desarrollo profesional y formativo de las personas.**
- **Asegurar la igualdad de oportunidades** fomentando la integración social de las personas con discapacidad y eliminando barreras para el completo desarrollo profesional de las mujeres.

Estrategias:

Para alcanzar los objetivos indicados, las estrategias son:

Cultura de compromiso:

- Implantar sistemas de evaluación e incentivos basados en la eficiencia y excelencia en el trabajo, como sistema de reconocimiento y mejora del rendimiento para PDI y PAS.
- Reconocer la importancia de las contribuciones profesionales realizadas por las personas que suministran los servicios de soporte y ayuda.

Consolidación del equipo humano:

- Crear un programa propio de promoción de acuerdo con los departamentos para candidatos excelentes.
- Establecer criterios claros y explícitos de promoción, propuestos por los departamentos y aprobados por el Consejo de Gobierno.
- Extender el programa para la contratación y consolidación de doctores.
- Desarrollar medidas para apoyar la carrera de los profesores jóvenes.
- Establecer un sistema de incentivos para el personal de administración y servicios.

Comunicación interna:

- Favorecer el acceso a la información, así como la intercomunicación entre colectivos, campus y unidades.
- Mejorar la participación a todos los niveles en la toma de decisiones en la Universidad.

Formación interna:

- Mejorar la formación pedagógica del profesorado: para la docencia en el EEES, en el uso de las herramientas de apoyo al aprendizaje, en el conocimiento de las diferentes posibilidades de acceso a la información científica y en su difusión.
- Desarrollar un Plan de Formación Continua del personal de administración y servicios, orientado a la mejora de los procesos, que se adecue a la estrategia de la Universidad y al entorno digital.

Igualdad de oportunidades:

- Adaptar el material docente para estudiantes con necesidades especiales.
- Continuar eliminando barreras arquitectónicas.
- Desarrollar la sensibilidad de los estudiantes con las injusticias sociales y fomentar su compromiso por la defensa de la igualdad y los derechos humanos.
- Poner en marcha un Plan de Accesibilidad orientado a facilitar el acceso a procesos de administración, aplicaciones informáticas y sistemas de información, a personas con algún tipo de disminución sensorial.
- Prevenir la discriminación y promover la igualdad de oportunidades.

Entorno de trabajo:

- Fomentar un ambiente positivo de trabajo apoyado por buenas prácticas, responsabilidades claramente definidas y estímulos a la cooperación entre los diferentes equipos y colectivos.
- Promover esquemas de trabajo flexibles, que permitan avanzar en la conciliación de la vida profesional y personal y que fomenten la implicación de las personas.
- Estudiar el establecimiento de escuelas infantiles en los tres campus de la UC3M.
- Potenciar la organización y desarrollo de programas culturales y actividades deportivas y de cuidado de la salud, dirigidas a todos los miembros de la comunidad universitaria.

Indicadores de personas:

- Aumentar el nivel de la calidad de los servicios percibido por los usuarios.
- Conseguir que al menos el 30% de las personas de administración y servicios haya asistido a un curso de calidad de los servicios, orientación al usuario y mejora continua.
- Poner en marcha un proceso de evaluación de desempeño para el personal de administración y servicios.
- Finalizar la puesta en marcha de la segunda generación de la herramienta para la canalización de sugerencias de mejora de la comunidad universitaria.
- Mejorar los canales de información y participación internos.
- Aumentar en un 50% la proporción de mujeres en todas las categorías profesionales donde se encuentren infrarrepresentadas.
- Acordar con cada departamento reglas de contratación y promoción del profesorado y establecer un programa propio de promoción basado en el mérito individual.
- Implantar un sistema de incentivos para el personal de administración y servicios, de acuerdo con sus representantes.



4.2. Servicios

Los servicios en la UC3M deben ofrecer a la comunidad académica un ambiente adecuado para el aprendizaje, la enseñanza, la investigación, la transferencia del conocimiento y la gestión.

Situación actual

Las unidades organizativas encargadas de prestar servicios de apoyo a la Universidad se agrupan en cuatro áreas:

- Servicios de apoyo a la Docencia-Aprendizaje y a la Investigación-Transferencia (7 unidades).
- Servicios de apoyo a la vida universitaria en los campus e infraestructuras generales (7 unidades).
- Servicios de apoyo a la gestión de los recursos (3 unidades).
- Servicios de apoyo al Rectorado y Equipo de Gobierno (4 unidades).

La mayoría de estas unidades están dirigidas desde los vicerrectorados correspondientes. Desde la Gerencia se realiza una labor horizontal de apoyo y coordinación, con énfasis en aspectos relacionados con Recursos Humanos, Recursos Financieros y Control Presupuestario. Dos vicegerencias apoyan específicamente las áreas de Gestión de la Docencia y de Departamentos y Recursos Humanos.

La Gerencia dinamiza la actividad de los servicios, orientándolos a un modo de trabajo basado en la mejora sistemática, mediante la puesta en marcha y desarrollo continuo de proyectos específicos, orientados a los objetivos anuales de los distintos vicerrectorados y de la propia Gerencia, procedentes todos ellos del Plan de Actuación del Equipo Rectoral en cada año. Existe una metodología sistemática de gestión de los proyectos en marcha, y de información periódica de su actividad, con soporte en la página Web de la Gerencia.

Una de las principales carencias detectadas es que la proporción existente entre profesores o alumnos por cada persona de administración y servicios es más alta que la media nacional y la de otras universidades de referencia. Debe mejorarse este aspecto, así como otros relacionados con hacer propias la cultura de la mejora y la cultura colaborativa. Otra cuestión que es importante desarrollar es la implantación de la Administración Digital en toda la Universidad.

Objetivos:

Con el fin de progresar en la cantidad y calidad de los servicios ofrecidos, la UC3M debe:

- **Incrementar y potenciar la cultura de mejora continua en la gestión y en la reducción del gasto**, con especial atención a la mejora de la productividad en un escenario de disminución de recursos públicos para los próximos años.
- **Orientar los servicios de forma ágil** hacia las prioridades institucionales y las necesidades de los usuarios (estudiantes nacionales y extranjeros, docentes, investigadores, personal de administración y servicios, empresas e instituciones colaboradoras).
- **Avanzar hacia una cultura de trabajo más colaborativa**, entre servicios, entre campus, y entre PAS y PDI.
- **Impulsar la administración electrónica** como herramienta habitual de gestión y de tramitación por parte de los usuarios, con retroalimentación sistemática de información hacia ellos.

Estrategias:

Para alcanzar los objetivos indicados, se emplearán las siguientes estrategias:

Mejora continua de la gestión:

- Estudiar e implantar mejoras de la productividad e iniciativas de reducción del gasto.
- Potenciar el sistema de canalización de sugerencias y peticiones por parte del PDI, del PAS y de los estudiantes como contribución a la mejora continua.
- Cuidar la comunicación interna y en particular los procesos de comunicación hacia los implicados por las decisiones.

Orientación a usuarios:

- Integrar en todos los servicios su orientación al usuario final, alineando todas sus tareas en la búsqueda de una mejora de las actividades docentes, investigadoras y de transferencia, y en la consolidación del entorno de la vida universitaria.
- Simplificar la información al usuario y mejorar el proceso de comunicación. Fomentar una relación más cercana, directa y fluida entre PDI y PAS, estableciendo canales para contactos periódicos.

- Mejorar la visibilidad y la comunicación de los servicios, con una imagen más moderna y orientada al usuario, e incrementando fuertemente el uso del inglés.
- Incrementar la atención personal a los estudiantes, en particular extranjeros, y las actividades de orientación.
- Mejorar la presencia de las unidades en la Web de la Universidad, con información orientada a los servicios que se ofrecen.

Administración electrónica:

- Fomentar el uso de la administración electrónica por parte de todos los miembros de la comunidad universitaria.
- Avanzar en la implantación de plataformas informáticas que permitan aumentar la automatización de la gestión de la docencia y la investigación.
- Poner en marcha sistemas de comunicación automática del estado de avance de su solicitud a los usuarios de un servicio.
- Desarrollar la sede electrónica oficial de la Universidad, con procedimientos regulados y certificados electrónicamente.

Indicadores de servicios:

- Aumentar el nivel promedio de la calidad percibida en los servicios hasta un 3,8 (sobre 5).
- Instruir al menos al 30% de las personas en calidad de los servicios, orientación al usuario y mejora continua.
- Extender la administración electrónica según la ley española 11/2007: 12 procesos distintos deberán estar operativos con certificación electrónica para finales de 2015.
- Finalizar los procesos de descentralización de la administración de estudiantes internacionales, y de implantación de las oficinas logísticas de los campus.



4.3. Infraestructuras

Para el desarrollo de cualquier iniciativa estratégica se necesita una adecuada dotación de infraestructuras dedicadas a la docencia y la investigación, respetuosas con el medio ambiente y accesibles a todos los miembros de la comunidad universitaria.

Situación actual

La UC3M se ha esforzado desde su fundación en mantener unas buenas infraestructuras de apoyo a la investigación y a la docencia. Los actuales edificios e instalaciones son uno de los puntos fuertes de la Universidad, y han permitido su crecimiento durante estos años. No obstante, hay necesidades claras en los tres campus de nuestra Universidad.

En el campus de Getafe hay planteado un problema de espacio por necesidad de nuevas aulas y despachos, que quedará subsanado con la construcción del nuevo edificio polivalente para la Facultad de Humanidades, Comunicación y Documentación. Con ello se doblará el espacio que tiene ahora disponible y se garantizará su desarrollo y crecimiento durante varios años. Cuando se inaugure el nuevo edificio, en un plazo de dos años, la Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas ocupará el edificio Concepción Arenal, con lo que podrá cubrir sus necesidades a medio plazo. En el campus de Getafe hay un déficit de plazas de residencia, y se han iniciado los trámites para la construcción de una segunda residencia en el terreno disponible en la plaza de Victoria Kent. La finalización en este curso de la ampliación de las instalaciones deportivas, que incluyen una piscina cubierta, mejorará la oferta de estas actividades, pero todavía sería conveniente estudiar la ampliación, en otro lugar, de las instalaciones deportivas. Finalmente, debe estudiarse la demanda existente de una escuela infantil en Getafe.

En el campus de Leganés también aparecen necesidades urgentes, ligadas a las nuevas líneas de desarrollo de Ingeniería Biomédica y Aeroespacial, así como a la consolidación natural del campus y al aumento de su profesorado permanente. Está prevista la construcción de un nuevo edificio, continuación del Juan Benet, que resolverá las necesidades a medio plazo. No obstante, en el periodo de este Plan Estratégico debería estudiarse la ampliación del campus con nuevos laboratorios y despachos, la ampliación de las instalaciones deportivas y la posible construcción de una segunda residencia. También habría que estudiar la construcción de una escuela infantil.

En el campus de Colmenarejo, las necesidades son menos urgentes, pero debe estudiarse la posible construcción de otro edificio para cubrir sus necesidades de crecimiento. No es previsible que se necesiten más plazas de residencia a medio plazo.

Las infraestructuras de la Universidad se han ido adaptando a la creciente necesidad de acceso digital a la información. Entre las acciones llevadas a cabo recientemente podemos destacar, en primer lugar, la realización de un proyecto de archivo electrónico de resultados de investigación y preservación del patrimonio documental de la UC3M, así como su difusión e integración con el resto de los recursos electrónicos de la Universidad. En segundo lugar, se ha iniciado un proceso de análisis y selección de un modelo de portal integrador de recursos digitales que aglutine recursos documentales de producción científica, audiovisuales y otros materiales para investigación. En tercer lugar, se ha potenciado el fondo de recursos electrónicos de investigación dentro del Consorcio Madroño, lo que ha permitido la obtención del certificado de calidad ISO9001. Por último, se han realizado mejoras en infraestructuras de salas de videoconferencia y salas audiovisuales, aumentando el número de espacios, la oferta de servicios y la calidad de estos.

Respecto a las infraestructuras de apoyo a la docencia, la UC3M ha emprendido un importante esfuerzo para adaptar las infraestructuras al EEES, tanto en lo que respecta a las tecnologías de la información y las comunicaciones, como en dotación y gestión de laboratorios y aulas adaptados a las nuevas titulaciones. Se ha iniciado el proceso de informatización de encuestas de evaluación docente por parte de los estudiantes y se han incluido nuevas funcionalidades en el sistema integrado de apoyo a la docencia en línea (Aula Global). Se han organizado e impartido un buen número de cursos y talleres de formación, tanto para profesores como para PAS, con el objetivo de facilitar y potenciar el uso de estas tecnologías. Por último, se ha puesto en marcha la primera fase de la virtualización de puestos en aulas informáticas, que pretende facilitar el acceso remoto por parte del alumno.

Por otra parte, la Universidad está haciendo un esfuerzo de adaptación de las estructuras para adecuarlas a las nuevas restricciones en materia de ahorro energético y convergencia en cuanto a reducción de gases de efecto invernadero. Se ha mejorado la calidad de los espacios introduciendo criterios ambientales y realizando un seguimiento de estos. Se ha optimizado el uso energético y de gasto de agua, con lo que se ha reducido el consumo. Paralelamente a las actuaciones referidas a la reducción de consumo energético y emisión de CO₂, atendiendo al compromiso de la Universidad en materia de sostenibilidad, se ha aumentado la eficacia del proceso de gestión de residuos y su impacto en el medio ambiente. Para ello se ha elaborado un informe sobre la situación actual de recogida selectiva de residuos en laboratorios. Se ha implantado un protocolo de recogida de productos químicos y se ha incluido un manual de contratación verde en los concursos de limpieza, materiales audiovisuales y material impreso siguiendo las futuras directrices europeas. En esta línea, se han realizado campañas de concienciación en materia socio-ambiental.

A pesar de estas mejoras, la UC3M presenta diversas debilidades en sus infraestructuras. Aparte de las ya mencionadas, que están en vías de solución, es necesaria la ampliación de espacios a medio plazo en los tres campus de la Universidad. Además, sería conveniente disponer de un edificio en Madrid para el desarrollo del Postgrado y de la formación continua. Existe demanda por disponer de un *Centro de Apoyo a la Investigación*, capaz de gestionar recursos e infraestructuras importantes que pueden ser utilizados por varios grupos de investigación y que fortalecerían nuestra posición investigadora. Es necesario renovar el material de varios de nuestros laboratorios para que sigan siendo competitivos. Desde el punto de vista organizativo, conviene repensar las funciones del servicio de informática para orientar su dedicación a proyectos de innovación adaptados a las nuevas necesidades de la Universidad. Además, se necesita mejorar la infraestructura necesaria, incluyendo el portal de la Universidad, para la realización de trámites administrativos de forma electrónica y en remoto.

Objetivos:

Con el objetivo de aumentar y mejorar las infraestructuras, la UC3M debe:

- Construir **nuevos edificios** dedicados tanto a la investigación como la docencia de Grado y Postgrado y **administrar el uso de los espacios** con criterios claros, transparencia y eficacia.
- **Adaptar** todas las infraestructuras docentes actuales a los requisitos del EEES.
- Permitir el acceso en **lengua inglesa** a todos los recursos electrónicos y procedimientos de la Universidad, como vía para potenciar la proyección internacional de la Universidad.
- Posibilitar la realización completa de cualquier **trámite administrativo** de manera **remota** y **electrónica** dentro del marco normativo de administración electrónica.
- **Sustituir** el soporte tecnológico del **portal institucional de la Universidad** realizando un rediseño que aumente la usabilidad, la accesibilidad, la flexibilidad y la eficiencia del portal.
- **Renovar** y mejorar el conjunto de **infraestructuras científico-tecnológicas** dedicadas a las actividades de investigación.
- Estudiar la implantación de un **Centro de Apoyo a la Investigación** que incorpore infraestructuras estratégicas y transversales.
- **Potenciar la red de equipamientos deportivos y culturales** para favorecer la interacción entre los miembros de la comunidad universitaria.

Estrategias:

Para obtener los resultados en función de los objetivos indicados, las estrategias son:

Nuevos edificios y espacios:

- Construir el edificio polivalente para la Facultad de Humanidades, Comunicación y Documentación.
- Finalizar el centro deportivo y la ampliación de instalaciones deportivas en Getafe, compartiendo su uso de manera que no suponga coste para la UC3M.
- Construir la ampliación del Edificio “Juan Benet” en el campus de Leganés.
- Construir los laboratorios para las nuevas titulaciones en el edificio “Agustín de Betancourt”, en el campus de Leganés.
- Construir la segunda fase del Parque Tecnológico de la Universidad.
- Construir una nueva Residencia en el campus de Getafe.
- Construir un polideportivo en Leganés, junto al Colegio Mayor “Fernando Abril Martorell”, y compartir su uso de manera que no suponga coste para la UC3M.
- Planificar un edificio de expansión del campus de Colmenarejo.
- Conseguir un edificio para enseñanzas de Postgrado ubicado en Madrid.
- Realizar el proyecto de escuelas infantiles en los campus en colaboración con los ayuntamientos.
- Renovar las actuales infraestructuras científico-técnicas disponibles y asegurar un mantenimiento óptimo de las mismas.

Uso del espacio:

- Revisar y adaptar mejor el calendario académico teniendo en cuenta las posibilidades de los diferentes espacios, instalaciones y equipamientos para la docencia, e introducir los cambios necesarios cada año para optimizar su uso.
- Repensar los espacios de la Universidad, mediante un estudio detallado, con criterios claros y transparentes.

Recursos electrónicos en inglés:

- Adaptar los contenidos institucionales electrónicos y los procedimientos en línea para su utilización por usuarios de habla inglesa.
- Realizar las aplicaciones informáticas necesarias para el acceso a los contenidos en inglés.

Administración electrónica:

- Adaptar los procedimientos a la normativa de la administración electrónica.
- Implantar una pasarela de pago segura.
- Implantar nuevos sistemas de identificación y acceso a aplicaciones informáticas.
- Implantar un sistema de sellado institucional electrónico de documentos.
- Incorporar progresivamente los procedimientos administrativos en el entorno de la administración electrónica.

Infraestructuras informáticas y de comunicaciones:

- Mejorar las infraestructuras de soporte a las clases a distancia.
- Estudiar la externalización de servicios que no sean críticos para la Universidad, siempre que ello suponga ahorro de costes.
- Poner en marcha un nuevo portal corporativo.
- Incorporar progresivamente la telefonía IP.

Centro de apoyo a la investigación:

- Estudiar las posibles alternativas para la estructura, gestión y financiación de un Centro de Apoyo a la Investigación (CAI).
- Realizar un proyecto de CAI, que incluya líneas estratégicas, posibilidades de financiación, modelos de negocio y normativa de funcionamiento del centro.

Indicadores de infraestructuras:

- Finalizar la adaptación de espacios de aprendizaje a la nueva metodología del EEES: cambio de tamaño de las aulas y mejora de los equipamientos y del mobiliario.
- Construir el edificio polivalente para la Facultad de Humanidades, Comunicación y Documentación.
- Conseguir un edificio para enseñanzas de Postgrado ubicado en Madrid.
- Doblar las plazas de residentes en el campus de Getafe construyendo una nueva residencia.
- Construir sin coste para la Universidad un complejo deportivo que incluya dos piscinas adyacentes al centro deportivo de Getafe, y que estará abierto a los residentes del municipio.
- Construir sin coste para la Universidad un polideportivo junto al Colegio Mayor "Fernando Abril Martorell", en Laganés, que estará abierto a los residentes del municipio.
- Construir la ampliación del Edificio "Juan Benet" en el campus de Leganés.
- Construir los laboratorios docentes en el edificio "Agustín de Betancourt", en el Campus de Leganés.
- Construir la segunda fase del Parque Tecnológico de la Universidad.
- Renovar y mejorar el portal Web de la UC3M.



Dimensiones Estratégicas

5



5.1. Atracción del talento

El talento atrae talento y genera calidad e innovación de manera natural. Por esta razón, la UC3M ha desarrollado programas específicos de atracción y retención de talento dirigidos a todos sus integrantes.

Situación actual

El talento es un recurso escaso que resulta esencial para la actividad científica. Por esta razón, la Universidad ha iniciado varias acciones para aumentar la calidad y la cantidad de su investigación a través de la adquisición, la conservación y el desarrollo del talento.

El primer grupo de actuaciones tiene por objetivo atraer a profesores de reconocido prestigio. La acción central es el programa de Cátedras de Excelencia, financiado conjuntamente con el Banco Santander. Hasta la fecha se han realizado dos convocatorias que subvencionaron 16 estancias en 2008 y 17 en 2009, con un presupuesto total de 1,2 millones de euros por año. Recientemente, la Universidad ha creado, con el apoyo de la Fundación Rafael del Pino, un programa para las Ciencias Sociales para incorporar a la plantilla investigadores internacionales de prestigio. La Universidad anuncia 40 estancias postdoctorales cada año para doctores que obtuvieron su doctorado en otra universidad. También poseemos un amplio programa de profesores visitantes en el que participan más de 200 investigadores.

La Universidad apoya a sus investigadores para que desarrollen su talento, financiando su formación o sus estancias en otras universidades. La ayuda a la movilidad de los doctores en el marco de la "Alianza 4 Universidades" (Universidad Autónoma de Barcelona, Universidad Autónoma de Madrid, Universidad Carlos III de Madrid y Universidad Pompeu Fabra) o las estancias sabáticas son dos ejemplos de estos programas. También existen programas específicos de la Universidad para fomentar la movilidad de jóvenes doctores y estudiantes de doctorado, un asunto de crítica importancia para el desarrollo temprano de su talento investigador.

El Consejo Social de la UC3M ha ayudado en esta tarea lanzando un programa de premios a la excelencia dirigido a los profesores jóvenes, al personal de administración y servicios, a los estudiantes y a los antiguos alumnos. La UC3M ha establecido un programa de incentivos para recompensar la excelencia científica y docente.

La Universidad también concede gran importancia a la atracción de estudiantes con talento. Para los estudiantes de Grado existe un amplio plan de información de la Universidad tanto en la Comunidad de Madrid como en otras zonas específicas de toda España donde se ha detectado una demanda potencial. Además, se han establecido ayudas para buenos estudiantes. Estas políticas han permitido aumentar en más del 40% el número de estudiantes de Grado que proceden de otras regiones, con cerca del 30% de estudiantes de fuera de Madrid durante 2009/10. En el Postgrado, más de la mitad de los estudiantes de doctorado y máster reciben becas, la mayoría proporcionadas por los departamentos o directamente por la Universidad.

En el caso del personal de administración y servicios, la Universidad ha realizado convocatorias públicas amplias y abiertas para cubrir los puestos de responsabilidad, con el criterio de incorporar a su plantilla las mejores personas disponibles.

Existen todavía aspectos que mejorar en la política de atracción de profesorado, como la publicidad de las plazas disponibles y la objetividad y transparencia en los criterios utilizados, especialmente para la incorporación de jóvenes doctores a los departamentos, de manera que se estimule y premie la contratación de los mejores. En el caso de los estudiantes, se debe hacer un esfuerzo para apoyar a los buenos estudiantes que, careciendo de recursos económicos, quieren estudiar en nuestra Universidad. Además, es necesario mejorar los programas de becas acudiendo a la iniciativa privada y al mecenazgo.

Objetivos:

Con el objetivo de aumentar la capacidad de atracción de talento de la UC3M, y de este modo impulsar el desarrollo de los distintos ejes estratégicos, se debe:

- Atraer y retener profesores e investigadores de elevado prestigio internacional.
- Captar jóvenes investigadores con un futuro prometedor para que inicien su carrera de PDI en la UC3M.
- Eliminar las barreras económicas que impiden a algunos estudiantes de Grado estudiar en nuestra Universidad.
- Atraer a los mejores estudiantes a nivel nacional e internacional para que realicen los estudios de Postgrado en la UC3M.
- Captar personal de administración y servicios, técnico y de gestión de proyectos, con formación adecuada y elevadas capacidades de desarrollo profesional mediante convocatorias públicas de amplia difusión.

Estrategias:

Las estrategias de atracción de talento son:

Atracción internacional:

- Establecer mecanismos de selección y contratación de profesores prestigiosos, y de personal de gestión con experiencia internacional.
- Aumentar la participación en las principales reuniones internacionales para reclutar a jóvenes profesores que inician su carrera académica.
- Proyectar la imagen corporativa de la UC3M en ferias internacionales a través de la promoción de las titulaciones de Grado, Máster y Doctorado impartidas en inglés de modo que se favorezca la atracción de talento.

Becas y ayudas:

- Aumentar el número de becas pre-doctorales y post-doctorales, con la colaboración del Servicio de Orientación y Planificación Profesional (SOPP).
- Incentivar un programa de becas de ámbito nacional e internacional para acceder a todos los programas de máster de la UC3M.
- Reforzar el programa de becas para los estudiantes de educación secundaria con alto potencial académico.
- Intensificar la cooperación con los institutos de educación secundaria (IES).

Promoción del talento:

- Mejorar las políticas de promoción de la UC3M basadas en la excelencia y el esfuerzo.
- Reconocer y recompensar la excelencia a través del uso efectivo de nuestro programa de incentivos.
- Establecer reglas de contratación claras y transparentes a todos los niveles.

Indicadores de atracción de talento:

- Mejorar los incentivos económicos para que los departamentos e institutos atraigan y retengan a los mejores profesores e investigadores mediante salarios competitivos.
- Aumentar el número de solicitudes internacionales para plazas académicas en todas las categorías.
- Elevar en un 10% la cifra de personas contratadas en proyectos de investigación.
- Incrementar en un 15% los fondos del programa de becas para los mejores estudiantes de instituto.
- Mejorar el programa de premios de excelencia del Consejo Social, especialmente para las personas de administración y servicios.
- Crear un programa de becas de apoyo para buenos estudiantes sin recursos económicos con ayuda de los Antiguos Alumnos de la UC3M.



5.2. Internacionalización

La UC3M aspira a operar en un entorno global donde profesores, gestores y estudiantes proceden de diversos países y culturas. La internacionalización de la UC3M es uno de los pilares básicos en los que asentar su estrategia y su futuro, desarrollando una visión internacional de la docencia, de la investigación y de nuestras actividades culturales y sociales.

Situación actual

Uno de los objetivos centrales del Proyecto Campus Carlos III presentado para Campus de Excelencia Internacional (CEI) es la internacionalización de la Universidad. La UC3M ya ha progresado en la consecución de este objetivo a través de distintos programas.

En primer lugar, la UC3M es una de las universidades españolas más activas en colaboración investigadora internacional. Es la segunda universidad española por participación relativa en el VI Programa Marco (según el CDTI –Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial-) y alrededor de un tercio de sus ingresos de investigación provienen de fondos europeos competitivos.

En segundo lugar, se ha aumentado su visibilidad internacional a través del ingreso en prestigiosas organizaciones internacionales. Entre ellas, la Asociación Europea para la Educación Internacional, la Asociación de Universidades Europeas, CINDA (Centro Interuniversitario de Desarrollo), la Asociación Internacional de Universidades y la Liga de Universidades Iberoamericanas de Investigación, entre otras. Con el mismo objetivo, se ha creado una Asociación (Alianza 4 Universidades) de cuatro Universidades españolas (Autónoma de Barcelona, Autónoma de Madrid, Carlos III de Madrid y Pompeu Fabra). La Alianza ha abierto una Oficina Europea permanente en Bruselas que reforzará la proyección internacional. Esta oficina ayudará a establecer nuevas colaboraciones de investigación, así como nuevas alianzas en el campo de la política educativa europea.

En tercer lugar, la Universidad trabaja continuamente para fomentar la internacionalización en la enseñanza. Además del compromiso con el EEES, se ha expandido nuestra oferta académica de titulaciones impartidas en inglés; en 2010, once titulaciones son bilingües, y cinco se imparten completamente en inglés. Además, se han incorporado nuevas dobles titulaciones con instituciones extranjeras. En concreto, en Grado existen acuerdos de doble titulación con American University, École National Supérieur d'Arts et Métiers, Helsinki University of Technology, Paris X, Institut Supérieur de Mécanique de Paris, State University of New York (SUNY), Aarhus University y Clemson University, estas dos últimas respaldadas por el Programa Atlantis de la Unión Europea. De forma similar, en

Postgrado existen acuerdos con ESCP Europe, American University y varias universidades europeas dentro del Programa Erasmus Mundus de la Unión Europea. Por último, la Universidad ha iniciado contactos con algunas de las universidades más prestigiosas de Estados Unidos, como son el Massachusetts Institute of Technology (MIT), Princeton University y University of Chicago, entre otras, para establecer las bases de futuros programas conjuntos de intercambio, docencia e investigación. También, la UC3M se encuentra inmersa en el proceso de conseguir la acreditación internacional de AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business) y ABET (Accreditation Board for Engineering and Technology).

En cuarto lugar, existen numerosos acuerdos de intercambio de estudiantes, profesores y personal de administración con universidades extranjeras. La Universidad ha establecido convenios con 265 universidades europeas en 29 países diferentes y con 68 universidades no europeas en 16 países de 3 continentes diferentes. Estos Convenios permiten ofrecer a los estudiantes de la UC3M más de 1.000 plazas de movilidad internacional para el presente curso, con lo que alrededor del 30% de los alumnos que se gradúan en la UC3M ha disfrutado de un intercambio académico con Universidades extranjeras. En lo referente a los profesores de la Universidad, durante el curso 2009/2010, 66 profesores han realizado al menos una estancia de movilidad internacional dentro del programa Erasmus, con un incremento del 30% respecto al curso anterior. En cuanto al Personal de Administración y Servicios, se ha puesto en marcha un programa pionero de movilidad, por el cual 17 personas han realizado una estancia de trabajo en universidades europeas.

Por último, la estrategia internacional debe estar apoyada por una infraestructura adecuada y por personal de administración y servicios que facilite la incorporación de estudiantes y profesores extranjeros. Para facilitar los procedimientos de intercambio, se ha creado la Oficina Internacional de Recepción (para personal docente e investigador) y la Oficina Internacional de Captación (para estudiantes). El Centro de Idiomas de la Universidad ofrece la posibilidad de aprender diferentes lenguas, como español, inglés, chino, alemán, francés y japonés. Se han equipado dos nuevos espacios en las bibliotecas para el estudio individual de idiomas. Para estudiantes y profesores extranjeros, la Universidad ofrece los Cursos de Estudios Hispánicos en colaboración con nueve prestigiosas universidades norteamericanas. En los últimos años, el número de estudiantes norteamericanos matriculados ha llegado a superar los 300 estudiantes anuales.

Aunque hemos realizado grandes avances en la internacionalización de la UC3M, debemos consolidar algunos aspectos donde aún existen debilidades. Entre estos, es necesario continuar con la internacionalización de nuestros profesionales (Personal Docente e Investigador y Personal de Administración y Servicios), seguir creciendo en acuerdos internacionales y aumentar la presencia de la UC3M en redes y programas con instituciones de todo el mundo.

Objetivos:

Con el fin de lograr un alto grado de internacionalización, la UC3M debe:

- Cuidar la imagen de marca “UC3M”, como una marca de prestigio en docencia e investigación.
- Seguir incrementando la movilidad internacional de estudiantes (de Grado y de Postgrado), profesores y personal de administración.
- Aumentar el número de dobles titulaciones con instituciones y universidades de prestigio y grupos de investigación de primera línea de otros países.
- Continuar ampliando la oferta docente en Grado y Postgrado impartida en inglés.
- Desarrollar la perspectiva internacional en estudiantes, profesores y personal de administración, fomentando el conocimiento y el uso de la lengua inglesa (campus bilingües en la UC3M), así como el aprendizaje de otros idiomas.

Estrategias:

Las estrategias de internacionalización se basan en:

Acuerdos y alianzas:

- Potenciar los acuerdos interuniversitarios de movilidad internacional y el programa de ayudas a la movilidad internacional: estudiantes, profesores y personal de administración y servicios.
- Desarrollar alianzas con otros centros de excelencia para la creación de grados y postgrados de doble titulación.
- Analizar siempre en los posibles acuerdos y alianzas su efecto para potenciar la imagen de prestigio y calidad de la UC3M.

Presencia y comunicación:

- Desarrollar e implementar el Plan de Comunicación Internacional de la UC3M.
- Ampliar la presencia de la UC3M en redes institucionales y asociaciones científicas internacionales.
- Continuar el desarrollo y mejora de la Oficina Internacional de Campus.

Profesorado:

- Estimular y favorecer la experiencia internacional del profesorado e incorporar esta dimensión en los criterios de selección y promoción.

Estudiantes:

- Fomentar el desarrollo de las asociaciones de estudiantes internacionales.
- Aumentar progresivamente las tasas para estudiantes no comunitarios y utilizar los recursos adicionales para aumentar los programas de becas.

Personal de Administración y Servicios:

- Apoyar el conocimiento del inglés y otras lenguas mejorando los programas de formación e incorporar esta capacidad en los criterios de selección y promoción.

Indicadores de internacionalización:

- Incrementar en un 40% el número de créditos ECTS impartidos en inglés en Grado y Postgrado.
- Aumentar en un 50% el número de estudiantes que estudian en el extranjero con el Programa Erasmus, en un 100% el número de estancias de estudiantes en universidades de otros países no europeos y en un 50% el número de estudiantes internacionales en la UC3M.
- Elevar un 40% las solicitudes de estudiantes extranjeros.
- Incrementar en un 15% cada año el número de profesores que realicen estancias de investigación de corta duración en otras universidades europeas.
- Continuar con el programa de movilidad de nuestro personal de administración y servicios a universidades europeas: 10 cada año.
- Continuar extendiendo las actividades de internacionalización de la “Alianza 4 Universidades”.
- Firmar nuevos acuerdos de movilidad y de dobles titulaciones con instituciones internacionales a nivel de Grado y Postgrado.

5.3. Interdisciplinariedad

El trasvase de los descubrimientos y avances de una disciplina a otra y la investigación en las zonas fronterizas entre disciplinas es uno de los motores más importantes para el avance del conocimiento. Por esta razón, la UC3M impulsa la interdisciplinariedad de su docencia y su investigación, fomentando programas educativos innovadores e interdisciplinarios y equipos de investigación orientados a resolver problemas relevantes y complejos de alto impacto social.

Situación actual

La UC3M ha hecho un esfuerzo constante por fomentar la educación, la investigación y la transmisión de conocimientos desde una perspectiva interdisciplinar.

El enfoque interdisciplinario desempeña un papel fundamental en mejorar la formación y las posibilidades de empleo de nuestros estudiantes. En primer lugar, se han diseñado planes de Grado con formación transversal y materias comunes sobre Búsqueda de la Información, Expresión Oral y Escrita, y Humanidades.

En segundo lugar, además del diseño curricular específico de cada grado, se ha seguido apostando por las dobles titulaciones. Hasta la fecha se han implantado seis titulaciones dobles de Grado, todas ellas adaptadas al EEES. Este tipo de plan de estudios interdisciplinario tiene una fuerte demanda por parte de los estudiantes, por lo que las notas de admisión son más altas. Nuestras titulaciones dobles de Grado tienen una duración de cinco a seis años, después de los cuales los estudiantes se gradúan con dos títulos: Derecho y Administración de Empresas; Derecho y Economía; Derecho y Ciencias Políticas; Ciencias Políticas y Sociología; Ingeniería Informática y Administración de Empresas; Periodismo y Comunicación Audiovisual.

Por último, la Universidad anima a los estudiantes a completar sus titulaciones de Grado con asignaturas de otras áreas de estudio, dentro de una oferta de formación complementaria, por la que los estudiantes pueden cursar 36 créditos ECTS de cualquier Grado, y por lo que reciben una mención especial en el Suplemento del Diploma Europeo (SET).

La promoción de la enseñanza interdisciplinaria está abierta no solo a las titulaciones de Grado, sino también a la totalidad de la oferta educativa. También se fomentan programas interdisciplinarios de Máster y Doctorado, y se estimula la realización de tesis codirigidas que aborden temas frontera entre varios departamentos.

En su compromiso por la investigación interdisciplinaria, la Universidad facilita la cooperación entre diferentes departamentos, institutos de investigación y grupos de investigación. Los institutos están formados por investigadores de al menos dos departamentos diferentes y tienen un mínimo de 12 doctores. Varios de ellos ofrecen programas de Máster interdisciplinarios.

El Parque Científico favorece la creación de centros de investigación interdisciplinarios que agrupan diferentes líneas de investigación. Un ejemplo destacado de este tipo de investigación es el Centro para el Cambio Global, potenciado en colaboración con el CSIC para unir las fuerzas de la Universidad y esta institución en diferentes áreas de investigación, desde las energías renovables a las modificaciones en la inmigración debidas al cambio climático.

Los avances hacia la interdisciplinariedad han sido notables en los últimos años, pero aún existen deficiencias por mejorar. Es necesario aumentar la oferta de interdisciplinariedad en los títulos existentes y potenciarla en los grupos de investigación.

Objetivos:

Con el fin de impulsar la interdisciplinariedad, debemos:

- Mejorar la oferta de titulaciones de Grado y Postgrado con asignaturas interdisciplinarias.
- Incrementar el número de proyectos de investigación interdisciplinarios, fomentando la interacción entre investigadores de áreas de conocimiento dispares.
- Crear grupos de investigación interdisciplinarios entre profesores de distintos departamentos.
- Potenciar la figura de los institutos como elementos clave en el fomento de la interdisciplinariedad dentro de la UC3M.

Estrategias:

Las estrategias para la mejora de la interdisciplinariedad son:

Docencia de Grado y Postgrado:

- Fomentar la interdisciplinariedad en todos los títulos de Grado.
- Estudiar la creación de grados interdisciplinarios en Ciencias Sociales, Ciencias e Ingeniería.

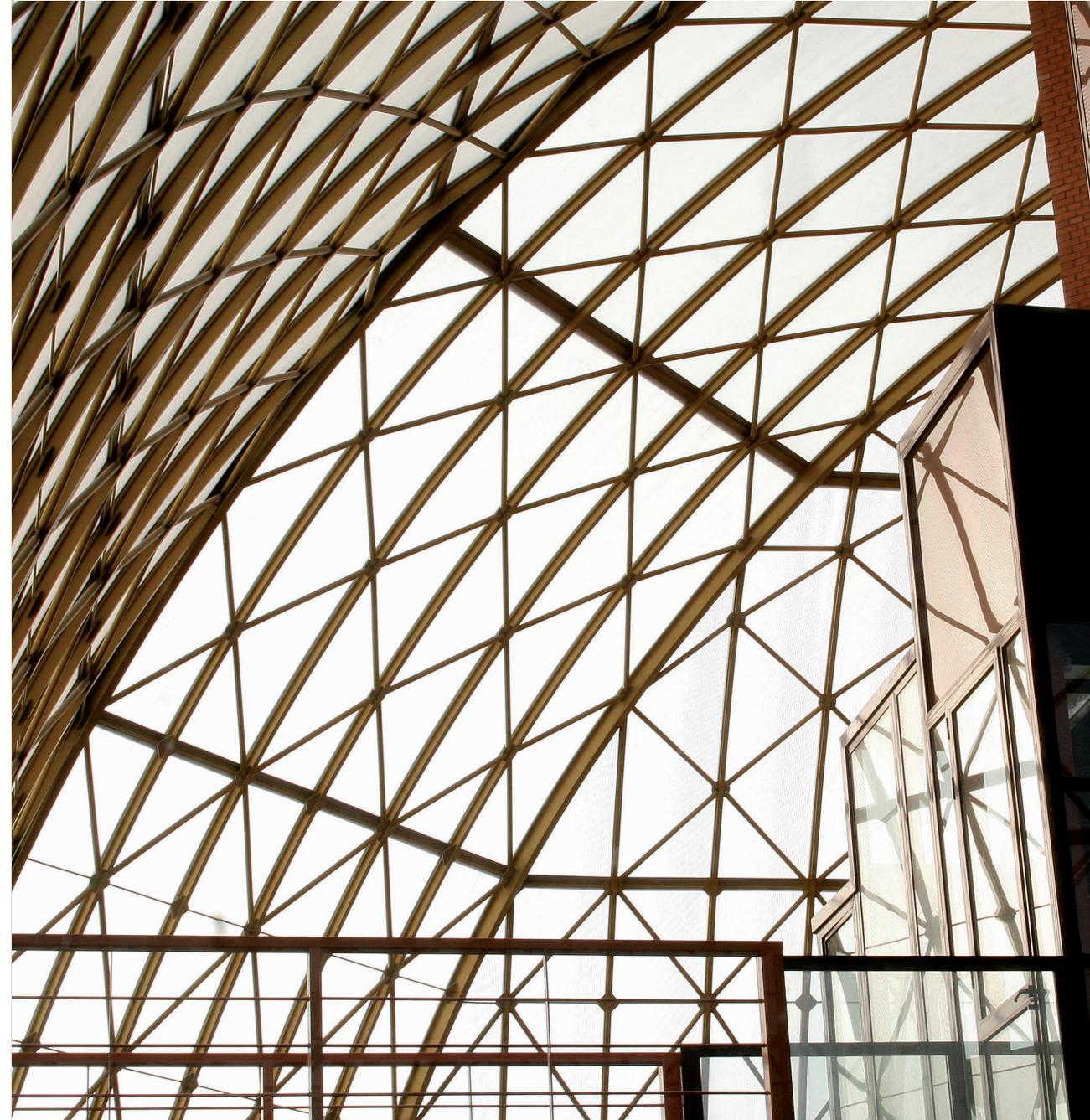
- Continuar impulsado la formación complementaria de los estudiantes.
- Consolidar y mejorar la calidad en los programas de Postgrado interdisciplinarios existentes en algunos institutos, de forma que puedan convertirse en referentes internacionales y así atraer a los mejores estudiantes.

Investigación:

- Impulsar la cooperación interdepartamental.
- Promover tesis doctorales en la frontera entre departamentos y áreas.
- Fomentar la interacción entre investigadores de áreas de conocimiento dispares.
- Incrementar el carácter interdisciplinario de nuestros institutos.

Indicadores de interdisciplinariedad:

- Implantar nuevos títulos de Grado generalistas e interdisciplinarios, en colaboración con las universidades incluidas en la “Alianza 4 Universidades”.
- Reforzar la interdisciplinariedad de los títulos de Grado incrementando las asignaturas, ajenas al área principal, que los estudiantes puedan elegir como estudios complementarios.
- Revisar los programas de enseñanza de Grado y Postgrado, para asegurar que todos incorporan un amplio desarrollo de destrezas y habilidades.
- Elevar la cifra de másteres interdisciplinarios.
- Comenzar un programa de Doctorado interdisciplinar que implique al menos a dos áreas de conocimiento.
- Crear al menos cinco grupos interdisciplinarios de investigación.
- Crear al menos dos Centros de Investigación Interdisciplinarios en cooperación con otras instituciones.



5.4. Innovación y medición de la calidad

El entorno cambia con rapidez y la UC3M debe anticipar los cambios mediante la innovación, la experimentación y el liderazgo. Es imprescindible medir y controlar la calidad de las actividades y resultados para introducir los cambios necesarios que corrijan las desviaciones, prevean los problemas y permitan alcanzar los objetivos establecidos.

Situación actual

La constante innovación docente, científica y de gestión es un elemento clave en la mejora de la calidad en las universidades en general, y en la UC3M en particular. Por esta razón, la Universidad ha desarrollado planes, actuaciones y procedimientos para fomentar la mejora continua. Además, esta mejora continua debe impulsar la mejora de la imagen de la UC3M tanto interna como externamente.

La UC3M tiene una tradición de fomentar la innovación docente mediante convocatorias públicas, destinadas al profesorado, donde se aportan recursos para las propuestas más destacadas. Ha estimulado la innovación en la transformación al EEES tomando como referencia para los nuevos títulos y programas los de las mejores universidades europeas, lo que ha conducido a títulos innovadores que se han ofertado por primera vez en España, como Estadística y Empresa, Ingeniería Biomédica y varios de los dobles grados de la Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas y de la Facultad de Humanidades, Comunicación y Documentación. Por último, la Universidad ha explorado la semi-presencialidad en algunas titulaciones de la Facultad de Humanidades, Comunicación y Documentación y nuevas formas de aprendizaje basados en el uso intensivo de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones.

La cultura de la evaluación de la calidad está profundamente arraigada en la UC3M. Desde la creación en los años noventa del Comité de Calidad de la Universidad (CCU) hasta la aprobación del SGIC_UC3M (Sistema de Garantía Interna de Calidad de la UC3M certificado por la Agencia Nacional de Evaluación de Calidad y Acreditación –ANECA–), dentro del Marco del programa AUDIT, la UC3M ha realizado una evaluación constante de todos sus procesos académicos y de gestión.

SGIC_UC3M establece cómo debe hacer uso la Universidad de las estructuras, la regulación, los criterios y los procedimientos con el fin de mejorar la calidad de las titulaciones, la planificación y el desarrollo o los resultados de aprendizaje. SGIC_UC3M opera en todos los programas oficiales. La organización líder en nuestro proceso de calidad es el CCU, que supervisa y fomenta las actuaciones para mejorar la calidad en todas las áreas de la Universidad. En particular, toda

la actividad docente está sujeta a las Encuestas de Satisfacción con la Docencia a través de un procedimiento totalmente informatizado. Más de treinta Comisiones Académicas trabajan para seguir el proceso de aprendizaje en las nuevas titulaciones, ayudando a la redacción de un informe específico sobre cada titulación. Así en el curso 2009/10 se han aprobado en Consejo de Gobierno las Memorias Académicas de Grado y Máster, la Memoria del Sistema de Garantía Interna de Calidad_UC3M y un Plan de Mejoras.

La UC3M también obtuvo la aprobación en el programa DOCENTIA, que evalúa la calidad de nuestros profesores. Este programa se elaboró conjuntamente con agencias nacionales, regionales e internacionales (ENQA –European Association for Quality Assurance in Higher Education–, entre otras) cuyas funciones principales son la evaluación, la certificación y la acreditación de la calidad de la Universidad. El modelo requiere el uso de diferentes fuentes de información, como encuestas, informes de autoridades de la Universidad y un informe de autoevaluaciones de profesores, entre otras fuentes. Solo el 30% de las universidades en España ha recibido un informe favorable dentro de este programa en su primera convocatoria.

En relación a la calidad y la innovación en el proceso de aprendizaje, la UC3M obtuvo la aprobación en el programa VERIFICA para todas las titulaciones de Grado en el EEES. El programa VERIFICA incluye el desarrollo de programas de estudio que incluyen planificación, fuentes y procedimientos para asegurar la calidad, llevados a cabo según el SGIC_UC3M. Además, según un informe preparado por la ANECA en 2008, la UC3M ocupa el segundo puesto entre las universidades españolas, en términos de porcentaje de programas de Doctorado que obtuvieron Mención de Calidad.

La innovación y la calidad en la investigación se evalúan a través de un programa basado en el rendimiento individual para los doctores a tiempo completo. Este programa utiliza criterios objetivos relacionados con la productividad en la investigación de los doctores (evaluaciones de investigación cada seis años (sexenios), proyectos competitivos de investigación y tesis doctorales supervisadas), con sus publicaciones, así como con la calidad de su docencia. Además, la Universidad ha establecido procedimientos de evaluación para aumentar la calidad de sus centros e institutos.

La evaluación de la calidad de sus servicios es también una preocupación principal de la Universidad. Para llevar a cabo este objetivo, existen planes anuales para la mejora continua de la gestión. Los grupos de mejora llevan existiendo desde 1994 y la evaluación del EFQM (European Foundation for Quality Management) en las unidades de la administración se realiza desde 1996. Por último, existen planes anuales para proyectos de mejora de la calidad y la puesta en marcha de nuevos servicios.

La Universidad ya ha puesto en práctica evaluaciones en sus departamentos, en los estudios de Grado y Postgrado, en los servicios y en el profesorado. Existen sistemas de seguimiento para evaluar cómo se llevan a cabo las diferentes actuaciones de mejoras propuestas.

Entre las debilidades detectadas, no existe una difusión amplia de las innovaciones docentes realizadas y conviene establecer un sistema a través de la Web para transmitir las experiencias docentes innovadoras y multiplicar su efecto sobre otras disciplinas y centros. También, se debe difundir más las evaluaciones positivas de calidad de las unidades, especialmente las externas, para fomentar círculos virtuosos de estímulo y motivación. En tercer lugar, debemos avanzar en la acreditación internacional de nuestros programas docentes y de toda la Universidad. La acreditación de nuestros estudios y actividades por procedimientos de evaluación por pares es de suma importancia y acaba de comenzar.

Objetivos:

Con el fin de mejorar los niveles de calidad e innovación en la UC3M, se debe:

- Fortalecer la cultura de **medición de calidad** y de resultados teniendo como nivel de **comparación** los niveles obtenidos por las **mejores universidades europeas**.
- Fomentar el desarrollo y la **difusión de iniciativas innovadoras** en las actividades académicas y en los servicios de la UC3M.
- Asegurar unos estándares elevados de **calidad de los servicios** que presta la Universidad a la comunidad universitaria y a la sociedad.
- Potenciar la **identidad corporativa** de la UC3M tanto a nivel nacional como internacional.

Estrategias:

Las estrategias para alcanzar los objetivos señalados son:

Innovación:

- Creación de la página Web de innovación docente de la Universidad y de los departamentos.

- Apoyar el programa de innovación docente para el profesorado y desarrollar otro para la innovación en el área de Servicios.
- Fomentar la innovación entre los estudiantes con premios para iniciativas innovadoras de nuestros estudiantes.

Calidad:

- Potenciar el espíritu de excelencia y la calidad a través del reconocimiento de los méritos obtenidos tanto por el personal docente e investigador como por el personal de administración y servicios.
- Fomentar y apoyar la calidad entre el personal docente e investigador y el personal de administración y servicios.
- Fomentar la acreditación de la UC3M por las instituciones de mayor reconocimiento internacional.

Indicadores de innovación y calidad:

- Aumentar el grado de utilización de la Web de innovación docente.
- Incrementar las solicitudes presentadas a los programas de innovación de la Universidad.
- Conseguir la acreditación de calidad ABET (Accreditation Board for Engineering and Technology) para los títulos de Grado en Ingeniería.
- Conseguir la acreditación internacional AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business).
- Recibir la acreditación EQUIS (European Quality Improvement System).
- Aumentar el número de programas de doctorado con mención de calidad para alcanzar el 100% de los programas.
- Cumplir los requisitos de los programas de evaluación AUDIT, VERIFICA Y DOCENTIA siguiendo las recomendaciones de los evaluadores externos.

5.5. Captación de recursos

La UC3M pretende incrementar el volumen de recursos públicos y privados obtenidos, de forma que se asegure el desarrollo del presente Plan Estratégico y su sostenibilidad financiera.

Situación actual

La implementación del presente Plan Estratégico requiere aumentar los fondos disponibles. La diferencia actual entre el presupuesto de la UC3M y el de las buenas universidades europeas con las que pretendemos competir es muy importante: la UC3M tiene entre la mitad y un tercio del presupuesto de universidades europeas de tamaño similar.

Con relación a los fondos públicos, la UC3M debe conseguir que la Comunidad de Madrid tenga en cuenta de forma clara los resultados docentes e investigadores en la financiación de las universidades públicas de Madrid. En los últimos años, por la falta de recursos asignados al sistema universitario de la Comunidad de Madrid, la Universidad ha sido especialmente penalizada al no haber recibido la financiación que le correspondía según el Plan acordado y firmado entre los rectores y la Presidencia de la Comunidad de Madrid. En la parte estatal, es necesario incrementar los recursos recibidos del Programa de Campus de Excelencia Internacional: las universidades que hemos alcanzado esta distinción debemos asociarnos para conseguir que el Gobierno aumente los fondos del Programa a semejanza de Francia o Alemania, cuyos Gobiernos han puesto recursos considerablemente mayores.

El posible aumento de la financiación pública tiene que ir unido a un incremento de la rendición de cuentas a la sociedad española. Se demostraría así el buen uso que hace la UC3M de los recursos recibidos, dentro de una política de austeridad, eficiencia, eficacia y mejora de los resultados.

Además del esfuerzo por aumentar la financiación pública, la UC3M debe incrementar los fondos procedentes de fuentes privadas, con un programa de captación de recursos a través de tres ejes fundamentales de actuación. En este programa, la UC3M deberá contar con el activo que representa su Consejo Social, que ha sido siempre una fuente continua de apoyo y estímulo para la Universidad.

El primer eje es el aumento de fondos de investigación y transferencia, para lo que se explorarán nuevas fuentes de financiación europeas provenientes de contratos de investigación, transferencia, formación y divulgación. Además, deben obtenerse los primeros beneficios del Parque Científico y de nuestra participación de las empresas incubadas en él. El segundo eje es el establecimiento de tasas diferenciadas para estudiantes no comunitarios y el lanzamiento de programas

de Máster con tasas que tengan en cuenta el coste de la enseñanza. Estos irán acompañados de programas de becas, para no establecer barreras económicas en la entrada a la Universidad. En tercer lugar, es necesario intensificar las acciones de patrocinio y mecenazgo, concentrando un esfuerzo especial en la captación de fondos de los antiguos alumnos y amigos de la Universidad. Estas acciones concretas se llevarán a cabo tanto desde la Universidad como desde la Fundación UC3M, con el apoyo del Consejo Social.

Objetivos:

Para mejorar nuestra capacidad de captación de fondos, la UC3M debe:

- Mejorar la financiación recibida de la **Comunidad de Madrid**.
- Aumentar la financiación obtenida del Programa estatal de **Campus de Excelencia Internacional**.
- Aumentar la captación de fondos provenientes de **proyectos de investigación** de financiación pública tanto nacional como europea.
- Aumentar la obtención de **fondos privados a largo plazo** para la creación de cátedras, patrocinio de másteres y divulgación.
- Aumentar los ingresos provenientes de **empresas** para la realización de proyectos de investigación orientados a la transferencia de tecnología.
- Aumentar los **donativos** provenientes de **Antiguos Alumnos y Amigos de la Universidad** para mejorar las becas, las infraestructuras y el equipamiento, y lanzar nuevas iniciativas de excelencia internacional.
- Revisar las **tasas diferenciadas para alumnos extracomunitarios y másteres** y aumentar las becas para alumnos con pocos recursos.
- Involucrar a todos los miembros del **Consejo Social** en las políticas de captación de recursos.

Estrategias:

Las estrategias planteadas para la captación de fondos son:

Fondos públicos:

- Proponer a la Comunidad de Madrid un **modelo de asignación de recursos a las universidades públicas** con un peso importante en la calidad y los resultados.
- Participar en una **asociación de Campus de Excelencia Internacional** española y europea y conseguir del Gobierno más recursos para este Programa.

Fondos provenientes de contratos y patrocinios:

- Buscar nuevas fuentes diferenciadas de captación de fondos de investigación con especial atención a los fondos europeos: Programa Marco, European Research Council (ERC), European Space Agency (ESA), etc., mediante la mejora de la prospectiva y la información personalizada a los investigadores.
- Mejorar los mecanismos de comercialización de la oferta tecnológica de los grupos de investigación de la Universidad para incrementar los contratos con empresas y el licenciamiento de patentes y registros de software.
- Crear e impulsar la empresa de la UC3M que participará en las EBT del vivero de empresas.
- Incrementar el flujo de fondos gracias a la participación de la Universidad en nuevas estructuras de investigación y transferencia, como instalaciones singulares, institutos de investigación, centros nacionales y regionales de investigación, etc.
- Aumentar las aportaciones de patrocinadores privados y públicos para la creación y el mantenimiento de actividades estables de colaboración, como cátedras, programas de formación, programas de becas, etc.
- Reforzar las aportaciones y donaciones de carácter no finalista por parte de los patronos de la Fundación, así como ampliar el número de empresas que forman parte de su patronato.

Fondos provenientes de revisión de tasas, antiguos alumnos y amigos de la UC3M:

- Promocionar la campaña de aportaciones entre el colectivo de Antiguos Alumnos y Amigos de la UC3M, con el objeto de crear nuevos tipos de becas, nuevo equipamiento, mejora de las instalaciones, etc.
- Aumentar el número de becas para alumnos con bajos ingresos mediante la revisión de las tasas para alumnos extracomunitarios y el establecimiento de nuevas tasas diferenciadas para algunos programas de Postgrado.
- Incrementar el número de becas de movilidad, tanto europea como internacional, mediante la búsqueda de nuevas fuentes de financiación.
- Aumentar el patrocinio específico de las actividades del Servicio de Orientación y Planificación Profesional para alumnos y graduados, tales como Forempleo, Maratón de Empleo, prácticas en empresas, etc.
- Buscar nuevas subvenciones y ayudas para la construcción de residencias para estudiantes.

Indicadores de captación de recursos:

- Aumentar las cantidades obtenidas de la financiación pública en un 25%.
- Incrementar los fondos privados obtenidos en un 35%.
- Aumentar los ingresos obtenidos de las matrículas en un 20%.
- Obtener recursos de la Asociación de Antiguos Alumnos, que representen al menos un 10% de los recursos privados conseguidos por la Universidad.
- Incrementar en un 20% la tasa de éxito de las propuestas presentadas a los Programas Marco de la UE.
- Aumentar el número de propuestas presentadas a los Programas Marco de la UE en aquellas áreas en las que la Universidad no haya participado tradicionalmente, como las Ciencias Sociales y las Humanidades.
- Incrementar los ingresos de proyectos de investigación y contratos con empresas en un 25%.



Resumen de indicadores principales

6

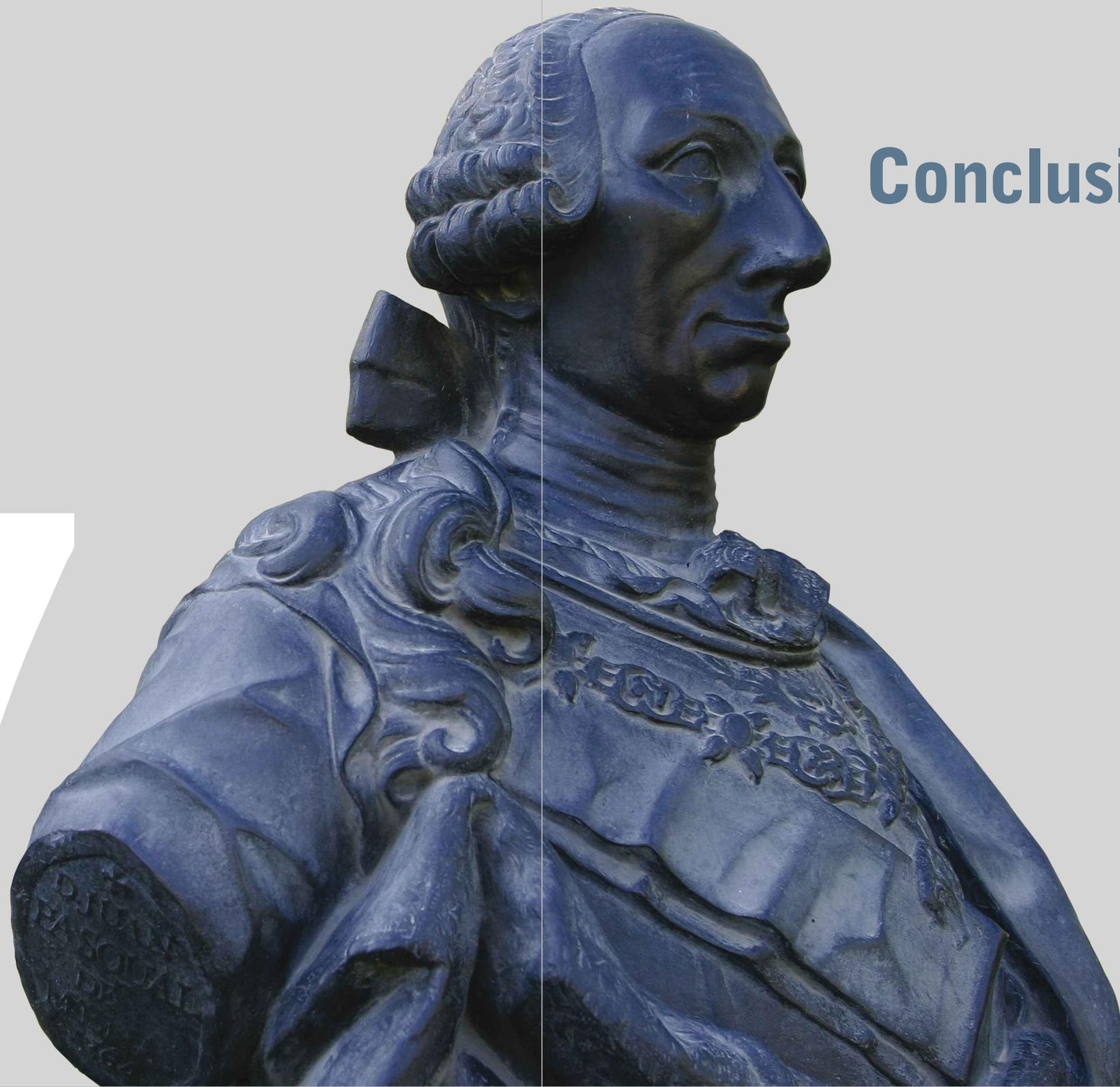


En las secciones anteriores se han ido detallando los indicadores específicos para los ejes, los recursos y las dimensiones estratégicas. Muchos de estos indicadores se complementan unos a otros y son necesarios para juzgar el cumplimiento de las distintas estrategias que se implementen. Todos son importantes para la realización y consecución de los objetivos de este Plan. En esta sección se presenta una selección de indicadores en función de su importancia para expresar el avance de la UC3M en el cumplimiento de su misión institucional en las distintas áreas. Los veinticinco indicadores siguientes forman el cuadro de mando básico para evaluar la realización de este Plan.

Indicadores principales:

1. Reducir el porcentaje de abandono en un 30%, manteniendo la calidad docente.
2. Aumentar en un 30% el número de solicitudes para los estudios de Grado.
3. Crear, con el apoyo de los Antiguos Alumnos, un programa de becas para buenos estudiantes sin recursos económicos.
4. Elevar la cifra de estudiantes de Postgrado en un 50%.
5. Diseñar, con la Delegación de estudiantes, procedimientos para aumentar la participación de los estudiantes en la mejora de la docencia, las actividades extracurriculares y la política de becas y ayudas.
6. Incrementar en un 40% el número de créditos ECTS impartidos en inglés en Grado y Postgrado.
7. Conseguir el 100% de programas de Doctorado con mención de calidad y el sello de excelencia para la Escuela de Doctorado.
8. Aumentar en un 50% el número de estudiantes que estudian en el extranjero con el Programa Erasmus, en un 100% el número de estancias de estudiantes en universidades de otros países no europeos, y en un 50% el número de estudiantes internacionales en la UC3M.
9. Implantar nuevos títulos de Grado generalistas e interdisciplinares, en colaboración con las universidades incluidas en la "Alianza 4 Universidades", y nuevos programas de Máster con universidades extranjeras de prestigio.
10. Conseguir la acreditación de calidad ABET (Accreditation Board for Engineering and Technology) para los títulos de Grado en Ingeniería y la acreditación internacional AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business).
11. Incrementar en un 25% el impacto (medido por citas recibidas) de nuestras publicaciones.
12. Incrementar un 25% el número de publicaciones en el primer cuartil del JCR y aumentar en un 25% el número de monografías, libros editados y capítulos de libro.
13. Aumentar un 50% el número de tesis doctorales leídas anualmente.
14. Acordar con cada departamento reglas de contratación y promoción del profesorado y establecer un programa propio de promoción basado en el mérito individual.
15. Implantar un sistema de incentivos para el personal de administración y servicios, de acuerdo con sus representantes.
16. Aumentar un 25% el liderazgo en propuestas nacionales y europeas, y mejorar la clasificación en *rankings* internacionales de investigación.
17. Obtener de la empresa de la UC3M que participará en las EBT del vivero de empresas, una financiación equivalente al 35% del presupuesto del Parque Científico y Tecnológico.
18. Elaborar e implementar un "Plan Integral de Accesibilidad".
19. Desarrollar el "Primer Plan de Igualdad de la UC3M".
20. Construir el edificio polivalente para la Facultad de Humanidades, Comunicación y documentación.
21. Conseguir un edificio para enseñanzas de Postgrado ubicado en Madrid.
22. Doblar las plazas de residentes en el campus de Getafe construyendo una nueva residencia.
23. Construir, sin coste para la UC3M, un complejo deportivo que incluya dos piscinas adyacentes al centro deportivo en Getafe, y un polideportivo en Leganés junto al Colegio Mayor "Fernando Abril Martorell".
24. Construir la ampliación del Edificio "Juan Benet", los nuevos laboratorios en el edificio "Agustín de Betancourt", en el campus de Leganés, y la segunda fase del Parque Tecnológico de la Universidad.
25. Aumentar los fondos obtenidos de la financiación pública en un 25% y los fondos privados en un 35%.

7



Conclusiones

El plan estratégico de la Universidad Carlos III de Madrid constituye un marco general de actuación que deberá concretarse en el despliegue de políticas de actuación concretas que afectarán a todas las unidades de la Universidad: los centros y las titulaciones de Grado y Postgrado, los departamentos, los institutos y los servicios.

Este despliegue se plasmará en diferentes contratos-programa definidos a partir de las respuestas que las distintas unidades dieron a los cuestionarios, y que marcarán su futuro mediante la asignación de recursos y evaluación de los objetivos. En los apéndices a este Plan se resumen las opiniones de la titulaciones, los departamentos y los institutos sobre su programa futuro de actuación.

La evaluación de los resultados obtenidos con este Plan Estratégico se hará en dos fases. La primera evaluación se realizará durante el año 2013 y se utilizará para calibrar la marcha del Plan y, si es necesario, estudiar medidas correctoras. La segunda y definitiva se realizará al finalizar el Plan, en el año 2015. Los resultados de esta evaluación servirán para poner las bases del siguiente Plan Estratégico, que debería abarcar el periodo 2016-2021.

Este plan estratégico se complementa con el proyecto CEI Campus Carlos III de la Universidad, que tiene una vigencia de cuatro años. Por esta razón no hemos considerado necesario incluir aquí aspectos ya recogidos en el proyecto CEI, como las líneas estratégicas de investigación propuestas por los departamentos, que fueron avaladas por la Comisión Internacional que juzgó los proyectos CEI. Tampoco hemos insistido en nuestras alianzas con los socios estratégicos incluidos en el proyecto CEI, que están detalladamente incluidas en el documento del Campus Carlos III.

Este documento refleja directa e indirectamente el trabajo de toda la comunidad universitaria, y ha sido elaborado en su integridad por la Universidad. Aunque su redacción final ha sido realizada por una Comisión del Equipo de Gobierno, coordinada por el Vicerrector Mikel Tapia, su contenido recoge las aportaciones de todos y a todos corresponde la responsabilidad de convertir dentro de cinco años estas aspiraciones en realidades.

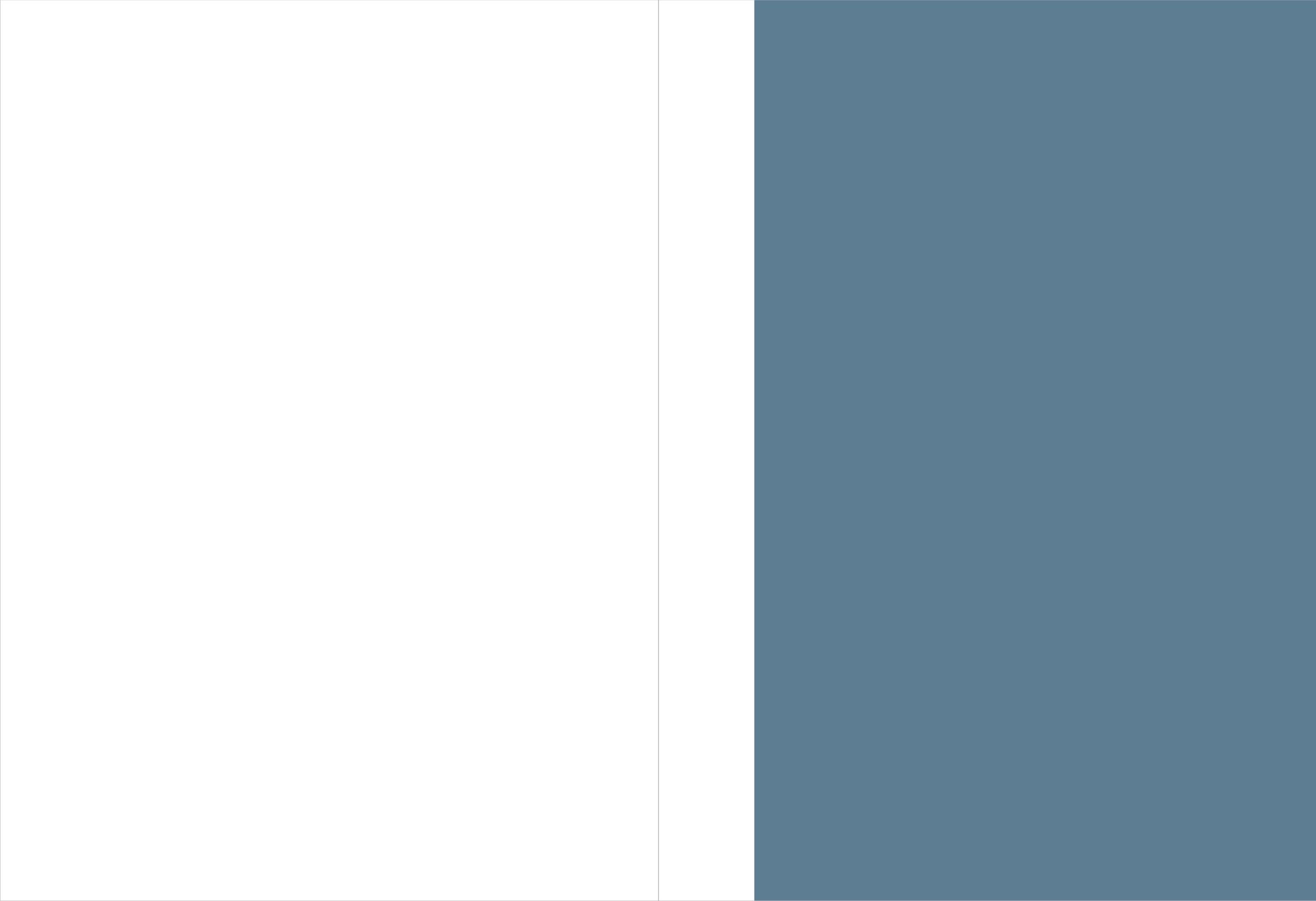


Índice fotográfico

Portada: Detalle arquitectónico del edificio Adolfo Posada. CG.
Pg. 7: Daniel Peña. Rector de la Universidad.
Pg. 8 y 9: Detalle arquitectónico del edificio Antonio Machado. CC.
Pg. 10: Escultura a la memoria de Giner de los Ríos
y de la Institución Libre de Enseñanza. CG.
Pg. 11: Jardines de la plaza pública. CL.
Pg. 12 y 13: Cúpula octogonal de la biblioteca Rey Pastor. CL.
Pg. 18 y 19: Detalle arquitectónico del edificio Normante. CG.
Pg. 27: Sala circular de la biblioteca María Moliner. CG.
Pg. 34: Edificio principal del Parque Científico. CL.
Pg. 39: Residencia de estudiantes Fernando de los Ríos. CG.
Pg. 40 y 41: Patio del edificio Sabatini. CC.
Pg. 47: Sala de trabajo del Centro de Idiomas. CG.
Pg. 51: Sala de estudio de la biblioteca del Campus de Colmenarejo. CC.
Pg. 57: Vista general de la nave de laboratorios industriales. CL.
Pg. 58 y 59: Residencia de estudiantes Antonio Machado. CC.
Pg. 63: Grupo de alumnos junto al edificio Adolfo Posada. CG.
Pg. 71: Bóveda acristalada de la biblioteca Rey Pastor. CL.
Pg. 79: Edificio Miguel de Unamuno. CC.
Pg. 80 y 81: Edificio Ortega y Gasset. CG.
Pg. 84 y 85: Busto de Carlos III. CG.
Pg. 87: Patio de las Promociones. CG.

Abreviaturas:

CC.: Campus de Colmenarejo
CG.: Campus de Getafe
CL.: Campus de Leganés





Universidad
Carlos III de Madrid