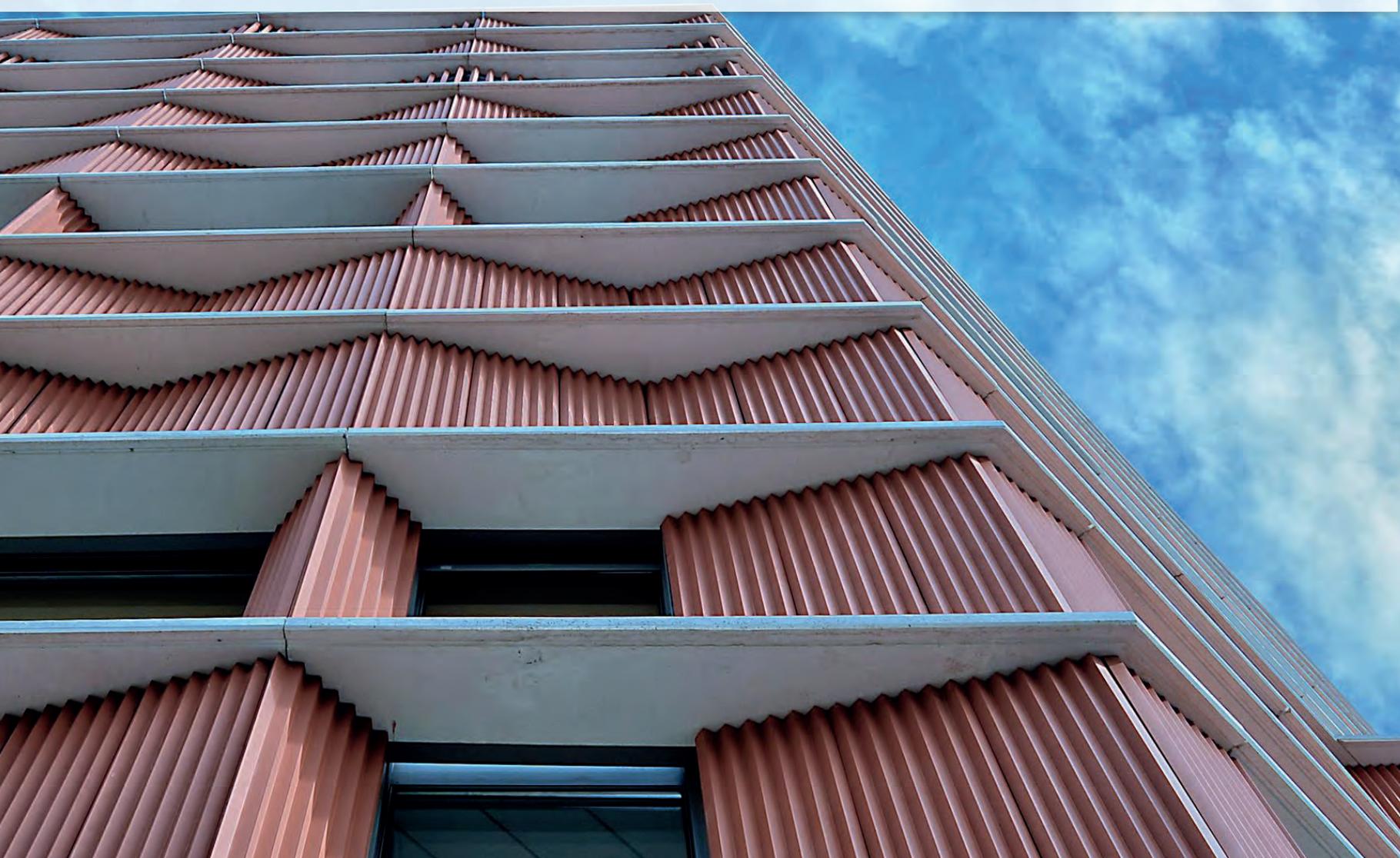


Plan Estratégico 2016 - 2022



Universidad Carlos III de Madrid
Plan Estratégico UC3M 2016-2022

Marzo 2017
Universidad Carlos III de Madrid, 2017
Impresión: Estugraf Impresores, S.L.
Depósito Legal: M-8114-2017

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Atribución-NoComercial-NoDerivadas (CC BY-NC-ND)



Plan Estratégico 2016 - 2022

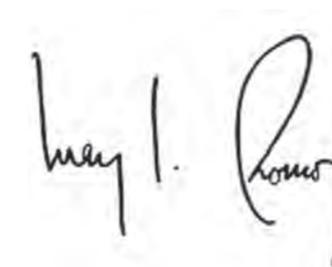
Presentación del Rector

La Universidad Carlos III de Madrid traza con el Plan Estratégico 2016-2022 su ruta de avance para los próximos años. Decía Alfred Whitehead que “El arte del progreso consiste en preservar el orden dentro del cambio y en mantener el cambio dentro del orden”. El desarrollo del Plan permitirá a la Universidad profundizar en su objetivo de contribuir a la mejora de la sociedad mediante una investigación de excelencia y una docencia de calidad.

Los ejes de este segundo Plan Estratégico coinciden con nuestras principales tareas como Universidad: la investigación, la educación y la relación con la sociedad. Todas ellas se realizarán bajo el principio del buen gobierno para conseguir una universidad más global, más digital y más abierta a la sociedad. La Universidad debe ser global en su proyección internacional y en el enfoque interdisciplinar de los problemas complejos que se nos plantean. Digital puede entenderse en el sentido de liderar el cambio tecnológico y, a la vez, incorporar las oportunidades que nos proporcionan las nuevas tecnologías. Y abierta a la sociedad para contribuir a su transformación y a la mejora de las condiciones de vida.

Nos recordaba Winston Churchill que “Por muy hermosa que sea una estrategia, uno debe fijarse de vez en cuando en los resultados”. El Plan Estratégico incluye una amplia colección de indicadores que permitirán seguir la evolución de su desarrollo.

Esta estrategia se ha nutrido de las aportaciones de la comunidad universitaria, a través de un amplio proceso de participación, y también de las ideas de personas relevantes de nuestra sociedad que han proporcionado su visión para enriquecer nuestro trabajo. En nombre de la Universidad, agradezco todas las contribuciones, que han hecho posible este documento.



Juan Romo
Rector

Índice

09	1. Introducción al Plan	30	
10	1.1. Contexto	30	2.3.3 Impulso de la participación de personal investigador de la UC3M en procesos de Innovación abierta
11	1.2. Misión y valores de la UC3M	30	2.3.4 Fomento de la creación de empresas de base tecnológica
11	1.3. Estructura y perspectivas del Plan	31	2.3.5 Definición de criterios de reconocimiento de las actividades de transferencia
12	1.3.1. Ejes Estratégicos	31	2.4 Impulsar el Doctorado en colaboración con la empresa
13	1.3.2. Perspectivas	31	2.4.1 Incorporación de doctorados industriales a la oferta de la universidad
16	1.3.3. Personas	31	2.4.2 Incentivación del desarrollo y lectura de Tesis Doctorales
16	1.3.4. Infraestructuras	33	3. Educación
16	1.4. Proceso de elaboración y seguimiento del Plan	36	3.1 Desarrollar el perfil digital y profesional del egresado/egresada
17	1.4.1 Participación en la elaboración del Plan	36	3.1.1 Diseño curricular más adaptado a las habilidades más demandadas
18	1.4.2 Fases del proceso de desarrollo del Plan	37	3.1.2 Innovación en las metodologías de aprendizaje
21	2. Investigación	38	3.1.3 Adaptación del proceso de calidad docente a las nuevas metodologías
24	2.1 Priorizar la investigación excelente, internacional e interdisciplinar	39	3.2 Flexibilizar los procesos de aprendizaje y transformar sucesivamente la experiencia docente
24	2.1.1 Fomento de la generación de publicaciones de alto impacto	40	3.2.1 Especificidad/flexibilidad curricular y proceso formativo individualizado
24	2.1.2 Apoyo a todo el ciclo de los proyectos (excelentes) nacionales e internacionales	40	3.2.2 Perfil profesional y desarrollo de competencias extra-curriculares
25	2.1.3 Participación en redes y programas internacionales	41	3.3 Mejorar los entornos físicos y virtuales para la vida universitaria
25	2.1.4 Impulso de la movilidad del profesorado	42	3.3.1 Bibliotecas como centros de recursos de aprendizaje e investigación
26	2.1.5 Promoción de la creación de equipos multidisciplinares	42	3.3.2 Adaptación de los espacios físicos para fomentar la interacción
27	2.1.6 Apoyo a la creación de infraestructuras multidisciplinares diferenciadas	43	3.3.3 Consolidación del campus Madrid-Puerta de Toledo
27	2.2 Aumentar la visibilidad e impacto: conocimiento accesible y abierto	43	3.3.4 Renovación de los laboratorios y las aulas
28	2.2.1 Creación de un Site de Información de la Investigación UC3M	44	3.4 Abrir el campus al mundo
28	2.2.2 Mandato Institucional de Acceso Abierto	44	3.4.1 Formación dirigida al entorno cercano
28	2.3 Dinamizar la transferencia de resultados de I+D+i	45	3.4.2 Programas de Movilidad de calidad
29	2.3.1 Mayor integración de los modelos de investigación y transferencia	45	3.4.3 Programas formativos para estudiantes internacionales
29	2.3.2 Definición de <i>Roadmaps</i> conjuntos de I+D+i entre personal investigador y empresas	46	3.5 Innovar la oferta de programas formativos
		47	3.5.1 Exploración de posibles nuevos grados
		47	3.5.2 Renovación de la oferta formativa de postgrado
		49	3.5.3 Potenciar la Escuela de Doctorado
		51	4. Relación con la Sociedad
		52	4.1 Detectar e incorporar talento
		53	4.1.1 Incorporación de las mejores y los mejores estudiantes
			4.1.2 Incorporación del mejor personal investigador

54	4.2	Implicar al colectivo alumni en la comunidad universitaria	73
55	4.2.1	Espacios y actividades de networking entre alumni y alumni con profesores	74
56	4.2.2	Implicar al colectivo alumni en la vida universitaria	75
56	4.2.3	Comunicar los éxitos del colectivo alumni UC3M	75
56	4.2.4	Mejorar la capacidad de gestión y acceso a alumni	75
57	4.3	Potenciar la conexión con la sociedad civil	76
57	4.3.1	Conectar con los gobiernos locales ONGs y Economía Social	76
58	4.3.2	Programa de actividades en el entorno cercano	77
58	4.4	Potenciar la conexión con el tejido productivo	78
59	4.4.1	Espacios de networking con empresas	78
60	4.4.2	Conexión con el tejido productivo en los procesos de aprendizaje	78
60	4.4.3	Cursos de transición a la vida laboral	78
61	4.4.4	Laboratorio de ideas	79
61	4.5	Potenciar la imagen corporativa	79
62	4.5.1	Comunicación de la universidad	79
63	4.5.2	Presencia en los rankings nacionales e internacionales	80
63	4.5.3	Desarrollo de eventos que den visibilidad a la UC3M	81
65	5. Buen Gobierno		81
66	5.1	Cuidar el desarrollo del personal UC3M y su carrera profesional	81
67	5.1.1	Formación e intraemprendimiento	83
68	5.1.2	Desarrollo de la carrera profesional	87
69	5.2	Consolidar la transparencia con datos abiertos	93
69	5.2.1	Portal Open Data de UC3M	
70	5.2.2	Información interna accesible para una gestión más eficaz.	
70	5.3	Mejorar la captación de recursos	
71	5.3.1	Diversificación de las fuentes de recursos	
71	5.3.2	Mecanismos de reconocimiento a la aportación de recursos	
72	5.3.3	Racionalizar el uso de los recursos captados	
72	5.4	Plan Director TIC	
72	5.4.1	Planificación de las TIC integrada en la estrategia corporativa	
73	5.4.2	Planificación del portfolio de proyectos, orientada a la creación de valor	
73	5.4.3	Gestión y evolución de las infraestructuras TIC	

5.5	Avanzar en la transformación digital del trabajo	
5.5.1	Administración digital y simplificación de procedimientos	
5.5.2	Visibilización y apuesta por el teletrabajo	
5.5.3	Actualización de los entornos de trabajo	
5.5.4	Fomento del trabajo en red	
5.6	Una universidad responsable y comprometida	
5.6.1	Mayor transversalidad de servicios y unidades	
5.6.2	Impulso de la vida universitaria	
5.6.3	Mejora de la participación	
5.6.4	Universidad inclusiva	
5.6.5	Impulsar las políticas de igualdad de género	
5.6.6	Plan de Accesibilidad	
5.6.7	Código de Buenas Prácticas en Investigación	
5.6.8	Sostenibilidad medioambiental	
5.6.9	Universidad saludable	
5.7	Desarrollar alianzas en un entorno global	
5.7.1	Desarrollo de las redes a las que pertenece la UC3M	
5.7.2	Exploración de una alianza equivalente a YERUN en América Latina	
5.7.3	Alianzas estratégicas de los servicios administrativos entre Universidades.	
6.	Proyectos estratégicos	
7.	Indicadores	
	ANEXO. Cuadro Resumen	



1. Introducción al Plan

1.1. Contexto

La Universidad Carlos III de Madrid (UC3M) fue creada por Ley de las Cortes Generales, de 5 de mayo de 1989 (ley 9/1989), en el marco de la Ley de Reforma Universitaria de 1983. Desde su nacimiento tuvo vocación de ser una universidad pública innovadora, de calidad y con una orientación prioritaria hacia la investigación.

La UC3M tiene una clara vocación internacional que se refleja en la investigación que desarrolla y en la proyección internacional de su docencia, y forma parte además de los más prestigiosos rankings académicos del mundo en puestos de relevancia.

Cuenta con cuatro campus situados en los municipios de Getafe, Leganés, Colmenarejo y Madrid. El Parque Científico de la UC3M está ubicado en el municipio de Leganés.

La Tabla 1 recoge algunos de los datos básicos más relevantes de la Universidad. En la Web de la UC3M, www.uc3m.es/ conocen están disponibles más datos.

Datos de la UC3M a 31 de diciembre de 2015	
Estudiantes	19.872
Estudiantes de Grado	15.251
Estudiantes de Postgrado	4.217
Estudiantes de estudios hispánicos	404
Profesorado	
Catedráticos y Profesores Titulares	594
Asociados (equivalentes)	460,88
Personal investigador en formación	309
Doctores	1.185
Personal de administración	680
Titulaciones	150
Programas de Grado	27
Programas de doble Grado	11
Programas de Máster oficial	56
Programas de Máster propio	31
Programas de Doctorado	19
Cursos de especialización	6
Presupuesto 2016 (miles €)	159.723,52 €
Financiación externa para I+D en 2015 (miles €)	24.528,00 €

Tabla 1. La Universidad Carlos III de Madrid en cifras

1.2. Misión y valores de la UC3M

Misión

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

Valores

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

1.3. Estructura y perspectivas del Plan

Este documento recoge el Plan Estratégico (PE) de la UC3M para el periodo 2016-2022. El Plan está configurado en torno a cuatro ejes estratégicos, tres de ellos se corresponden a las misiones principales de la universidad: la investigación, la educación y la relación con la sociedad. El cuarto eje, el buen gobierno, es transversal que hace referencia a cómo se toman las decisiones en estos pilares estratégicos.

Todo ello bajo tres perspectivas:

- **Una universidad más global**, en un doble sentido: que desarrolle su actividad en el ámbito internacional y que aborde la investigación y la docencia desde una perspectiva interdisciplinar.
- **Una universidad más abierta** a la sociedad, a su entorno y al mundo en todas sus dimensiones.
- **Una universidad más digital**, que lidere la transformación digital de la institución universitaria.

El Plan está centrado en **las personas** que son el principal activo de la Universidad y en las infraestructuras que éstas necesitan para que la Universidad cumpla con sus fines y lleve a cabo su misión.



Figura 2. Estructura del Plan Estratégico

1.3.1. Ejes Estratégicos

- **Investigación:** generar investigación de excelencia, interdisciplinar, de ámbito internacional, participando en redes de investigación y aportando soluciones científicas a las demandas de la sociedad.
- **Educación:** asegurar que la UC3M imparte la mejor docencia orientada al desarrollo profesional y a la integración en la sociedad de sus estudiantes. Facilitar el aprendizaje a través de la innovación permanente en el modelo educativo y garantizando una enseñanza de calidad.

- **Relación con la sociedad:** la universidad, en su compromiso con la sociedad, debe fomentar los principios de igualdad, sostenibilidad, respeto al medio ambiente y cooperación. Así mismo, debe participar en el desarrollo del tejido productivo transfiriendo a la sociedad el conocimiento generado mediante la colaboración con empresas, instituciones y ciudadanos.
- **Buen gobierno:** la universidad adquiere el compromiso del buen gobierno y transparencia en todos sus ejes estratégicos, a través del uso adecuado de los recursos, aplicando buenas prácticas en investigación, docencia y gestión y dando visibilidad a sus acciones y a los resultados de su actividad.

1.3.2. Perspectivas

El desarrollo de los ejes estratégicos se llevará a cabo desde tres enfoques o perspectivas:

- **Global:** de convergencia internacional en el ámbito de la investigación, la educación y la cultura.

En un entorno altamente globalizado, la UC3M quiere formar parte de la élite internacional y por ello damos a este Plan una perspectiva global que oriente todos los ejes estratégicos en esa dirección.

La UC3M ha alcanzado posiciones destacadas en rankings internacionales. El grado de internacionalización del profesorado, la experiencia internacional en la formación de estudiantes y la presencia de estudiantes extranjeros ha crecido considerablemente en los últimos años, pero es necesario seguir avanzando desde esta perspectiva global aunando y coordinando esfuerzos de los distintos estamentos de la universidad que trabajan en la promoción de la internacionalización.

Por ello, a lo largo del Plan podemos ver que en todos los ejes aparecen aspectos de carácter global:

- Priorizar la investigación internacional
- Fomentar la movilidad, tanto de personal investigador como de estudiantes
- Atracción de estudiantes internacionales
- Aumento de la oferta formativa para estudiantes internacionales
- Sostenibilidad medioambiental y desarrollo de alianzas en un entorno global.

La perspectiva global también se aplica a la manera en que la UC3M debe abordar los retos de la investigación: un punto de vista global requiere de la interdisciplinariedad para tratar las cuestiones complejas que plantea nuestro tiempo.

- **Abierta:** a la transferencia de conocimiento a la sociedad, al desarrollo de la conexión con el tejido productivo, a la transparencia y a la excelencia académica y de investigación.

La Universidad quiere ser una institución abierta a la sociedad, transparente, socialmente responsable, que rinda cuentas, que forme profesionales comprometidos, que investigue e innove para crear valor.

En todos los ejes del Plan se manifiesta esta perspectiva abierta:

- o Conocimiento accesible y abierto a la sociedad
 - o Dinamización de la transferencia de resultados I+D+i (empresa-universidad)
 - o Incorporación del doctorado industrial
 - o Innovación en las metodologías de aprendizaje
 - o Implicación de las antiguas y los antiguos estudiantes en la vida universitaria
 - o Potenciación de la conexión con la sociedad civil y el tejido productivo
 - o Prácticas de buen gobierno, transparencia e igualdad.
- **Digital:** desarrollando un modelo tecnológico que permita avanzar en la innovación en la investigación, la educación y la gestión.

Para una universidad más digital se debe abordar un proceso de transformación que cambiará parte de los procedimientos y servicios que ahora se ofrecen. La comunidad universitaria está cambiando sus hábitos de consumo de servicios y demanda formas diferentes de comunicación.

La tecnología catalizará la transformación digital pero sin olvidar los cambios culturales y procedimentales.

En este Plan Estratégico la perspectiva digital está embebida en los objetivos y estrategias de los ejes que conforman el plan. Los cambios demandados para los próximos seis años que forman parte de la transformación digital son:

- o Innovación en las metodologías de enseñanza-aprendizaje
- o Avanzar hacia un modelo docente híbrido en el que exista parte presencial y parte on-line
- o Dar mayor visibilidad a la investigación, publicación en abierto de la producción científica de la UC3M
- o Desarrollar el perfil digital de estudiantes
- o Nuevos espacios virtuales
- o Transparencia mediante la publicación de datos abiertos y reutilizables
- o Transformación digital del trabajo y la adaptación de los espacios físicos.

1.3.3. Personas

Para llevar adelante el Plan Estratégico, la UC3M cuenta con **las personas** (profesorado, estudiantes, personal de administración y servicios, alumni) que son el principal activo de la universidad.

A lo largo del Plan nos centramos en las personas. La UC3M quiere que las personas puedan desarrollar todo su potencial en un ambiente de objetividad, transparencia, compromiso social e igualdad de oportunidades.

Para ello fomentará el desarrollo de la carrera profesional, establecerá procesos formativos para el personal, aplicará los principios OTM-R (abierto, transparente y basada en mérito y capacidad) en todos los procesos de selección y atracción de talento. Así mismo, apoyará la movilidad del profesorado y la creación de equipos multidisciplinares e implicará más a las antiguas y los antiguos/as estudiantes en la vida universitaria.

1.3.4. Infraestructuras

El Plan Estratégico tiene en cuenta los aspectos de adaptación y renovación de las Infraestructuras tanto físicas (laboratorios, aulas, etc.) como de soporte a la universidad digital, que son necesarias para los próximos años de la UC3M.

1.4 Proceso de elaboración y seguimiento del Plan

Para la elaboración de este Plan Estratégico se ha seguido un proceso participativo y abierto a la comunidad universitaria. El proceso incluyó estos elementos:

- Una herramienta de red social para la recogida de ideas de toda la comunidad universitaria (Ideas: <https://ideas.uc3m.es>).
- Herramientas de dinamización de foros que permiten construir en tiempo real el mapa de ideas y proyectarlo en pantalla, lo cual favorece un diálogo ordenado y visual entre los participantes.
- Herramientas para construir el mapa conceptual de ideas por eje estratégico y generar de forma automática un borrador preliminar del Plan.

Se realizaron seis foros de debate sobre temas estratégicos. En tres de ellos se contó con la presencia de ponentes nacionales e internacionales expertos en el tema y a continuación se abrieron mesas de debate.

Toda la información sobre el proceso de elaboración del plan estratégico, puede consultarse en: <http://planestrategico.uc3m.es>.

1.4.1. Participación en la elaboración del Plan

La elaboración del Plan ha cuidado al máximo la comunicación y difusión de la información, a través de un sitio web específico, de tal forma que la comunidad universitaria tuviera la oportunidad de participar activamente en la elaboración del Plan, y para ello se utilizaron además, varios canales de participación, tanto a nivel individual como colectivo.

Canales de participación utilizados:

- **Canal de participación abierta**

Para la elaboración de este Plan se puso a disposición de la comunidad universitaria un canal de escucha a través de un proceso de participación abierta: la plataforma "Ideas UC3M", una red social que permitió aflorar las ideas de la comunidad UC3M respecto a los ejes del plan estratégico y a los retos inicialmente propuestos. Al ser un proceso abierto todas las ideas se podían debatir y mejorar colectivamente, así como proponer nuevos retos, recibiendo *feed-back* colectivo por parte del equipo a cargo de la elaboración del Plan.

Este canal de participación fue el sistema de escucha y debate que alimentó el posterior proceso de priorización y toma de decisiones por parte de los órganos de gobierno de la UC3M, tal como se puede ver en el proceso de desarrollo del plan (ver Figura 3). Esta experiencia de participación abierta ha ayudado a aprender colectivamente, y a mejorar las herramientas disponibles en la UC3M para la participación de la comunidad universitaria en la gobernanza.

- **Canal de participación de las unidades que conforman la UC3M**

Las diferentes unidades académicas y de personal de administración y servicios (Departamentos, Centros, Servicios, etc.) han contribuido a la elaboración del Plan Estratégico aportando sus ideas y propuestas como equipos institucionales que conforman la universidad y que son los motores del nuevo Plan.

El personal de las diferentes unidades pudo reflexionar colectivamente eligiendo aquellos retos más relacionados con su ámbito de responsabilidad, así como la posibilidad de proponer algún nuevo reto.

Las unidades que respondieron, lo hicieron a través de su responsable mediante un documento con las aportaciones al equipo del Plan. En el caso de los servicios, la reflexión fue colectiva y se recibió un único documento.

- **Jornadas abiertas con expertos y benchmarking**

Se realizaron seis sesiones abiertas, con ponencia de personas expertas y y/o alumni, y posterior debate con los participantes de la comunidad universitaria, para conocer diferentes enfoques y experiencias (benchmarking) que fueron inspiradoras para el Plan UC3M.

1.4.2. Fases del proceso de desarrollo del Plan

El proceso de elaboración del plan siguió las siguientes fases y calendario:

- **Fase preliminar**

- Evaluación final del plan estratégico anterior 2010-2015
- Propuesta inicial de líneas estratégicas
- Definición de canales de participación
- Análisis comparativo de los planes estratégicos de otras universidades, españolas y extranjeras

Calendario: Junio-Noviembre 2015

- **Fase I**

- Plan de comunicación y creación y publicación de la web del Plan
- Participación de la comunidad universitaria (individual y por unidades)
- Seminarios con personas experta y/o visitas de personas relevantes
- Seminarios internos
- Análisis de las aportaciones, extracción de objetivos e iniciativas, y feed-back a los participantes
- Documento borrador del Plan Estratégico 2016-2022, incluyendo indicadores
- Sesión de contraste de las principales ideas del Plan con responsables académicos y de PAS
- Presentación y aprobación del borrador por el Consejo de Dirección

Calendario: Diciembre 2015 a Julio 2016

- **Fase II**

- Modificaciones surgidas del Consejo de Dirección
- Redacción final del Plan Estratégico 2016-2022
- Exposición pública
- Aprobación final por los órganos de gobierno de la universidad

Calendario: Septiembre 2016 a Diciembre 2016

- **Fase III**

- Seguimiento y evaluación anual de indicadores
- Comunicación de resultados

Calendario: 2016-2022

PROCESO DE ELABORACIÓN DEL II PLAN ESTRATÉGICO UC3M 2016-2022

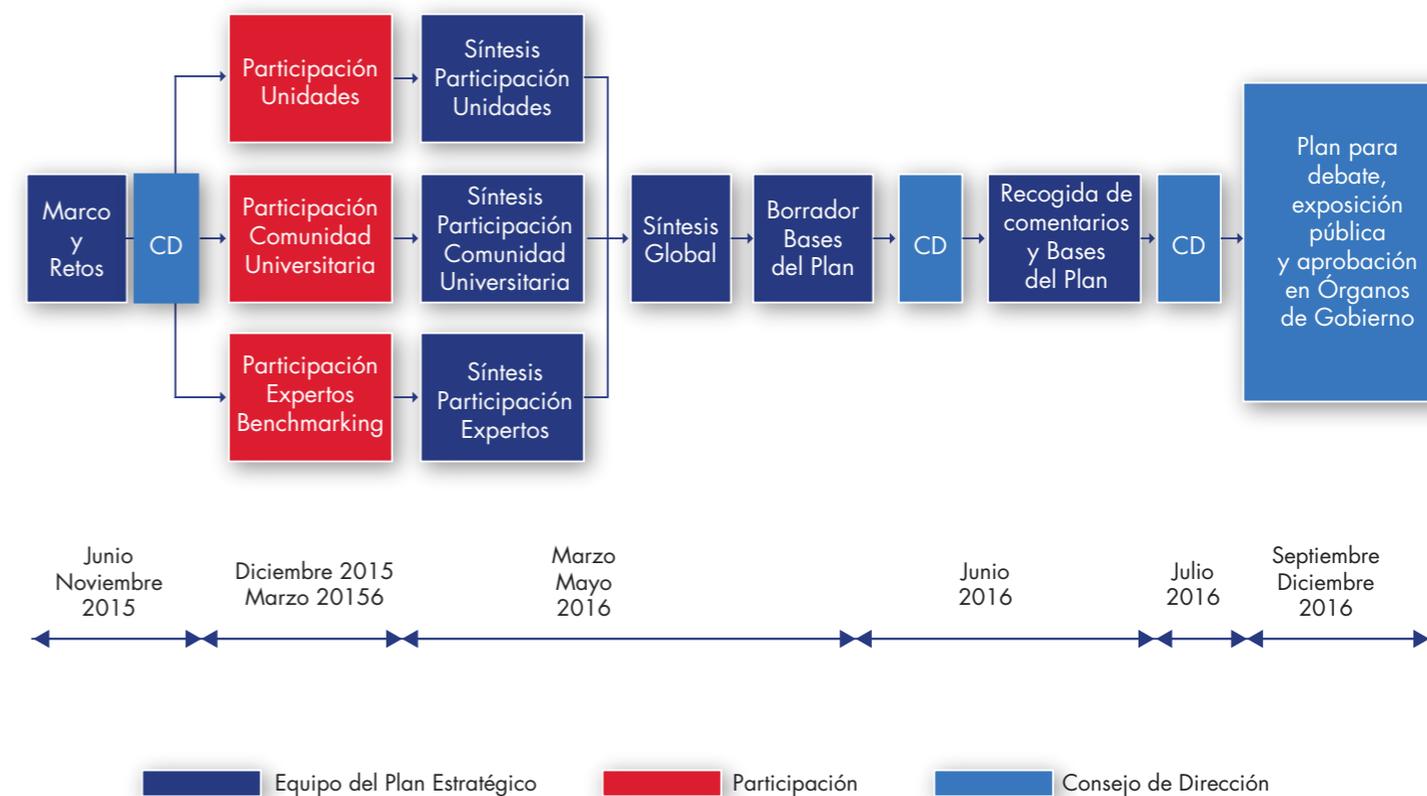
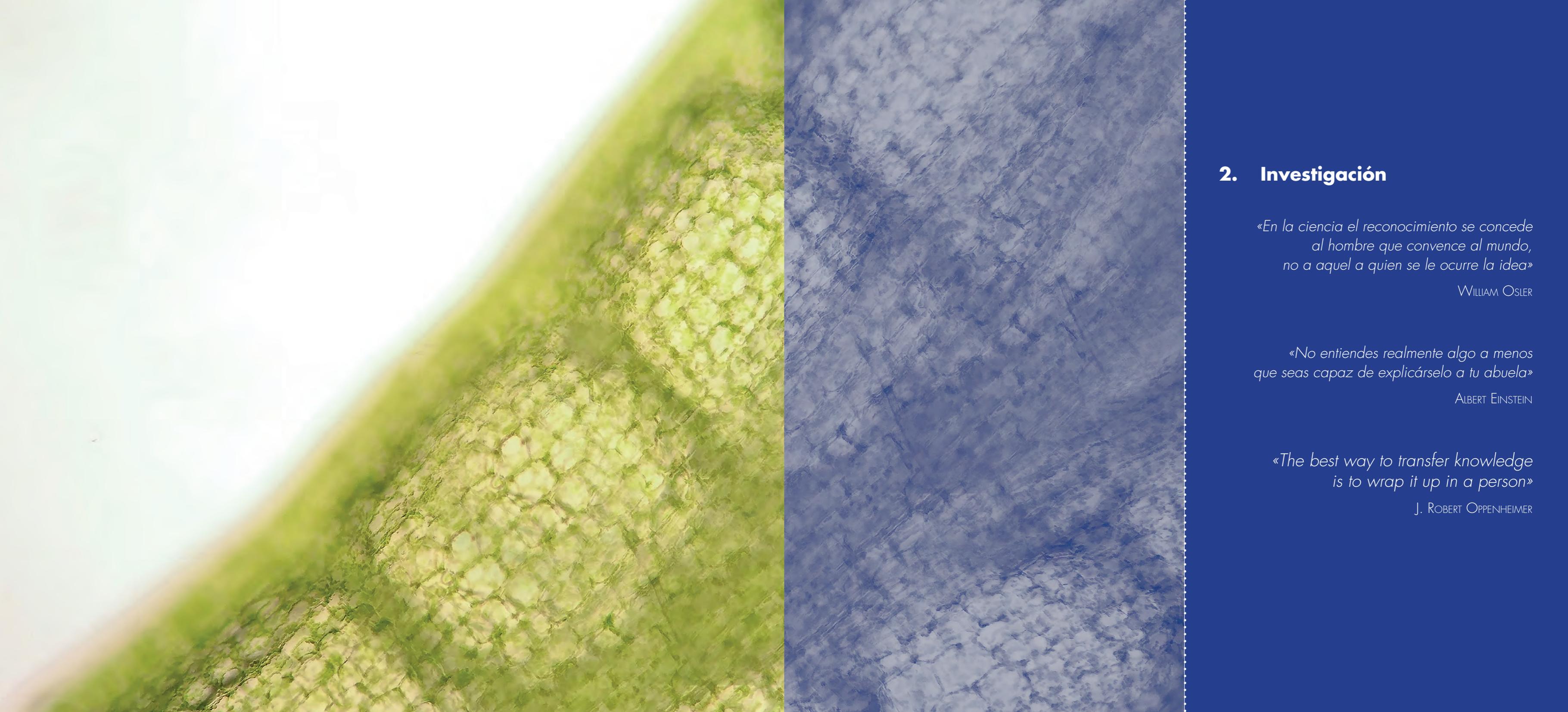


Figura 3. Proceso de elaboración del Plan



2. Investigación

«En la ciencia el reconocimiento se concede al hombre que convence al mundo, no a aquel a quien se le ocurre la idea»

WILLIAM OSLER

«No entiendes realmente algo a menos que seas capaz de explicárselo a tu abuela»

ALBERT EINSTEIN

«The best way to transfer knowledge is to wrap it up in a person»

J. ROBERT OPPENHEIMER

Desde la implantación en la Alemania de inicios del siglo XIX del modelo de universidad moderna, la principal seña de identidad de la universidad junto con la docencia ha sido su actividad investigadora. El acelerado desarrollo científico y tecnológico de los últimos ciento cincuenta años está directamente asociado con la extensión de este modelo en los países más avanzados. Análogamente, en los últimos cincuenta años el logro de niveles de desarrollo más elevados por muchos países en vías de desarrollo ha conllevado la implantación en sus sociedades de este modelo de universidad; el progreso económico y social conseguido ha estado asociado a un significativo incremento de sus resultados de investigación siguiendo estándares internacionales. Hoy en día no es posible concebir una universidad moderna en una sociedad avanzada sin que dicha universidad desarrolle una importante actividad de investigación de calidad conforme a exigentes criterios aplicados a nivel mundial.

La calidad de la investigación en las universidades está vinculada a múltiples factores, cuya coexistencia es imprescindible para la obtención de resultados de calidad:

- El más relevante es el asociado a la calidad de las personas sobre las que se sustenta la actividad investigadora: personal investigador y personal de apoyo a la investigación. Su talento es el factor más significativo a la hora de explicar el éxito relativo de diferentes instituciones. Pero también su trabajo conjunto es determinante para permitir aprovechar estas capacidades de manera eficiente. La captación de este talento es una apuesta básica para el éxito continuado de cualquier universidad; esta captación debe ir acompañada de actuaciones que permitan la concentración y retención del talento, y la obtención de los mejores resultados de su trabajo.
- El acceso a infraestructuras adecuadas supone una condición ineludible para que la investigación dé lugar a resultados de calidad en áreas científicas y tecnológicas. Estas infraestructuras, como consecuencia de la rapidez del avance tecnológico, son cada vez más costosas de adquirir y mantener, suponiendo uno de los mayores retos para la mejora continuada de los resultados de investigación. Es necesario estudiar distintos modelos de financiación y compartición de estos recursos para facilitar su aprovechamiento futuro eficiente.
- La atracción, adquisición y mantenimiento del talento y de las infraestructuras en el tiempo requieren de recursos suficientes. Estos recursos pueden tener diversos orígenes: fondos aportados por las administraciones públicas de manera directa o a través de convocatorias competitivas, o fondos captados de las actividades de formación o transferencia de conocimiento de las universidades. Las necesidades crecientes de financiación y la tendencia a la concentración de la financiación en los grupos más eficientes y avanzados suponen un reto para la mejora de los resultados de las universidades, que permitan la captación de fondos adecuados en un entorno cada vez más competitivo.

La investigación requiere de manera inseparable una transferencia eficiente del conocimiento generado a la sociedad. Sin esta transferencia es cada vez más difícil que se produzca el reconocimiento al talento que a su vez facilita la captación de nuevo talento. Igualmente, y como ya se ha comentado, la ausencia de esta transferencia limita y dificulta la obtención de financiación para mantener la actividad investigadora en niveles de excelencia. Los resultados de investigación han de comunicarse adecuadamente tanto a través de publicaciones y foros de prestigio académico y profesional, como al entorno cercano, al tejido productivo, en

abierto al resto de la sociedad y al mundo globalmente, en el lenguaje adecuado a cada uno de ellos. En el mundo actual, no se puede entender un resultado de investigación hasta que no es posible explicarlo a toda la sociedad, incluyendo aquellas personas menos relacionadas con el mismo. La divulgación y la transferencia también son en sí mismas medios para asegurar una mayor calidad de la investigación y facilitan la interacción en ambos sentidos: desde la universidad hacia la sociedad y desde el entorno hacia la universidad. Esta interacción es la que permite por una parte, que la investigación proporcione respuestas a problemas que la sociedad percibe como relevantes, y por otra parte que dicha investigación disponga de recursos suficientes para poder llevarse a cabo con las mejores garantías de éxito.

La UC3M apoya las actividades de investigación y de transferencia a través del Servicio de Investigación y del Parque Científico, que gestionan dichas actividades, hacen prospectiva y protegen la propiedad industrial e intelectual. La investigación en la UC3M ha alcanzado altas cotas de calidad, como se refleja en la clasificación obtenida en los rankings QS y QS "50 under 50", en el número de publicaciones en revistas con alto índice de impacto (Q1) y en la consecución de proyectos y de acreditaciones colectivas altamente competitivas, como las ERC grants y las acreditaciones María de Maeztu. También ha obtenido hitos reseñables en su participación en empresas de base tecnológica. Por otra parte, es firme su apuesta hacia una mayor financiación de la investigación a través de proyectos europeos, particularmente ante la situación, que esperamos sea coyuntural, de limitaciones en la financiación a través de programas nacionales y autonómicos de investigación.

A pesar de estas mejoras, la UC3M presenta aspectos mejorables en sus resultados de investigación y transferencia, aspectos que se quieren abordar a través de actuaciones contempladas en este plan estratégico. Es necesario aumentar el impacto de nuestras publicaciones a través de la cantidad y calidad de sus citas hasta alcanzar niveles suficientemente elevados en relación con nuestro entorno nacional y europeo. También es un objetivo la mejora de las acciones de transferencia tecnológica y de conocimiento, ampliando las colaboraciones con empresas en proyectos europeos, y por contratación directa con ellas; estas colaboraciones además de proporcionar valor añadido a la investigación realizada, contribuirán a la mejora de su financiación, a su mayor estabilidad en el tiempo, y proporcionarán medios singulares (personas, equipos humanos, espacios e infraestructuras tecnológicas) para abordar futuros retos de investigación y obtener resultados disruptivos.

OBJETIVOS:

- Priorizar la investigación excelente, internacional e interdisciplinar
- Aumentar la visibilidad e impacto: conocimiento accesible y abierto
- Dinamizar la transferencia de resultados de I+D+i
- Impulsar el Doctorado en colaboración con la empresa

2.1. Priorizar la investigación excelente, internacional e interdisciplinar

La UC3M ha desarrollado durante los últimos años investigación de alta calidad mejorando de forma significativa en número e impacto de sus publicaciones y quiere seguir apostando por una investigación de excelencia a nivel internacional que mejore nuestra posición respecto a universidades europeas y que contribuya activamente a la difusión del conocimiento.

Teniendo en cuenta que en la sociedad actual es cada vez más necesario trabajar en equipos heterogéneos para crear valor, la UC3M quiere que sus equipos de investigación unan diferentes disciplinas que permitan ser más competitivos en proyectos internacionales, atraer personal investigador de prestigio y fomentar la movilidad.

La universidad reforzará el apoyo al personal investigador durante todo el ciclo de vida de proyectos (excelentes) nacionales e internacionales y fomentará la participación en redes y programas internacionales así como la movilidad del profesorado.

“La ciencia es el alma de la prosperidad de las naciones y la fuente de vida de todo progreso”

LOUIS PASTEUR

Estrategias:

2.1.1. Fomento de la generación de publicaciones de alto impacto

- Establecer mecanismos de incentivación para aquellas publicaciones que alcancen un número elevado de citas en su campo (10% superior).
- Estimular la realización de publicaciones con autores/as internacionales de prestigio.
- Fomentar la publicación en abierto tanto en revistas de acceso abierto como en repositorios, incluyendo la publicación y difusión en abierto de los datos de investigación.

2.1.2. Apoyo a todo el ciclo de los proyectos (excelentes) nacionales e internacionales

- Apoyar las propuestas de proyectos, especialmente europeos

- Apoyar la gestión de la investigación
- Acercar el apoyo a los grupos de humanidades y ciencias sociales para mejorar la tasa de éxito en proyectos europeos de estas disciplinas.
- Apoyar las solicitudes en convocatorias europeas muy competitivas: ERC, proyectos coordinados, etc.
- Identificar grupos susceptibles de acudir a convocatorias María de Maeztu y similares y apoyar sus solicitudes.
- Revisar y mejorar los procesos orientados a la protección de resultados de investigación y a su comercialización.
- Diseñar un modelo de gestión de recursos para el personal investigador y de apoyo a la investigación en el que todos los servicios de la universidad ayuden en los servicios de apoyo a la investigación.

2.1.3. Participación en redes y programas internacionales

- Formar parte de redes internacionales como WUN (Worldwide Universities Network), YERUN (Young European Research Universities Network) y fomentar la movilidad de los investigadores, así como la posible participación en proyectos ya existentes.
 - Research Mobility Programme (RMP): <http://www.wun.ac.uk/research-mobility.html>
 - WUN Research Groups: <http://www.wun.ac.uk/wun/research/>
- Impulsar decididamente la participación en proyectos del programa Marie Skłodowska-Curie.
- Impulsar la incorporación a consorcios y agrupaciones que faciliten la colaboración internacional y el acceso a convocatorias europeas.
- Fomentar las iniciativas de Investigación para el Desarrollo, de forma que la universidad oriente parte de su producción científica a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y se realice una transferencia activa y apropiada de conocimientos para la solución de retos globales.
- Difundir a los Grupos de Investigación las prioridades y potenciales recursos existentes en el programa H2020 para trabajar en la línea con lo establecido en la Agenda 2030.

2.1.4. Impulso de la movilidad del profesorado

- Establecer mecanismos de apoyo para las estancias de investigación del personal investigador que tengan personas dependientes a su cargo.

- Financiar estancias cortas de profesorado externo para comenzar o intensificar relaciones académicas con gran potencial: tanto para investigadores externos en la UC3M, como para investigadores de la UC3M que visiten otras instituciones relevantes.
- Flexibilizar la asignación de carga docente de tal forma que se incentive la movilidad.
- Asignar presupuesto para becas de movilidad predoctorales y postdoctorales.
- Facilitar las estancias de investigación en el extranjero y la asistencia a congresos internacionales relevantes.
- Realizar seminarios y conferencias con participación de personal investigador internacional de prestigio.
- Atraer a la UC3M profesorado e investigadores/as excelentes.

2.1.5. Promoción de la creación de equipos multidisciplinares

- Mantener y fortalecer la colaboración con grupos internacionales que favorezcan la generación de consorcios científicos con capacidad de presentar propuestas conjuntas en programas de la UE.
- Favorecer la diversidad de culturas científicas, de forma que se impida una homogeneización excesiva y no deseada en las trayectorias investigadoras, intereses y objetivos del personal investigador.
- Potenciar iniciativas con personal de diferentes disciplinas, así como la participación de centros y universidades externas de claro cariz multidisciplinar.
- Crear estructuras interdepartamentales orientadas a la obtención de fondos especiales.
- Crear un catálogo de áreas de investigación de profesorado de la universidad con el fin de poder detectar afinidades de investigación y proyectos interdisciplinares para fomentar la colaboración.
- Impulsar la creación de unidades académicas multidisciplinares, a través del desarrollo de seminarios multidisciplinares con científicos o profesionales de diferentes ámbitos, incluyendo profesorado extranjero, y facilitar las visitas de personal investigador en campos ajenos con potencial de apertura de nuevos paradigmas.
- Promover el establecimiento de procedimientos de intercambio de información (reuniones tecnológicas internas) entre grupos de investigación de diferentes campus de la UC3M en temas sectoriales, por ejemplo, convocatorias H2020.

2.1.6. Apoyo a la creación de infraestructuras multidisciplinares diferenciadas

- Desarrollar un plan específico de incorporación de infraestructuras científicas de excelencia en la UC3M. Alineamiento de la política de infraestructuras con las líneas estratégicas dirigidas hacia la excelencia e internacionalización, apoyando financiera y orgánicamente la incorporación de nuevas capacidades de investigación en los campos de ingenierías y ciencias básicas. A través de las siguientes acciones:
 - Incorporación de una “Core Facility” en la UC3M para la gestión y explotación de infraestructuras científicas más relevantes.
 - Plan de incorporación de infraestructuras científicas de excelencia a medio-largo plazo, con asesoramiento de Comité externo.
 - Participación activa de los departamentos en la estrategia común aportando infraestructuras ya adquiridas y los técnicos de laboratorio.
- Definir una política científica activa de apoyo a la investigación en las convocatorias de infraestructuras científico-técnicas de uso multidisciplinar entre varios grupos de investigación con proyección internacional.

2.2. Aumentar la visibilidad e impacto: conocimiento accesible y abierto

La UC3M consciente de la importancia de la sociedad de la información quiere visualizar la ciencia que se realiza en la universidad con el fin de que cualquier persona sin necesidad de registrarse y de forma gratuita pueda leer, descargar, referenciar, compartir y descubrir conocimiento científico en Internet. El acceso abierto a los documentos da mayor visibilidad a cada autor, incrementa el número de citas y devuelve a la sociedad los beneficios de las inversiones realizadas en investigación.

“Open Science aims at transforming science through ICT tools, networks and media, to make research more open, global, collaborative, creative and closer to society”

EUROPEAN COMMISSION. OPEN SCIENCE¹

1. EUROPEAN COMMISSION. Open Science <https://ec.europa.eu/digital-single-market/open-science>

Estrategias:

2.2.1. Creación de un Site de Información de la Investigación UC3M

- Crear un equipo de Open Knowledge (formada por personal de diferentes áreas modelo UTEID (Unidad de Tecnología Educativa e Innovación Docente)).
- Publicar un Portal de investigación de la Universidad Carlos III de Madrid que proporcione acceso a la información científica y de investigación, con el fin de dar respuesta de manera rápida, dinámica y actualizada a estas dos preguntas:
 - ¿Quién investiga en un tema concreto?
 - y ¿Qué investiga un departamento/instituto/grupo concreto?
- Visualizar la ciencia realizada en nuestra universidad es el objetivo final para entrelazar, compartir y descubrir todos estos datos en Internet.

2.2.2. Mandato Institucional de Acceso Abierto

- Establecer una política institucional de Ciencia Abierta que fomente no sólo el acceso abierto a las publicaciones realizadas por el personal investigador de nuestra universidad, sino también a los datos de investigación. Asegurando, por un lado, el archivo y difusión en el repositorio institucional de la producción científica de la universidad cumpliendo con el artículo 37 de la Ley de la Ciencia, y por otro, aumentando la visibilidad global de los resultados de investigación y su interoperabilidad. Esta política de mandato institucional ayudará en el proceso de obtención del sello europeo de *Human Resources Excellence in Research* dentro de la estrategia HRS4R (*Human Resources Strategy for Researchers* (HRS4R) ya que una de las acciones recogidas en el plan de acción HRS4R es la necesidad de aprobación de un mandato institucional de acceso abierto.

2.3 Dinamizar la transferencia de resultados de I+D+i

La transferencia y la innovación entre la universidad y las empresas es un ámbito que pretende avanzar en el camino de una universidad global, abierta y digital. La Universidad, como centro de investigación e innovación, puede ayudar a las empresas a crear valor y aportar innovación en los procesos. Para ello es necesario mantener una estrecha colaboración y definir planes conjuntos que faciliten la transferencia de resultados.

Será también prioritario favorecer el emprendimiento y la innovación mediante el apoyo a la creación de empresas de base tecnológica.

“Estamos en un momento en el que se está produciendo una convergencia acelerada, ninguna empresa por si sola puede dar respuesta a los grandes retos, se tiene que definir un ecosistema de innovación, en el que las universidades son un grupo fundamental”

DAVID PASCUAL². INDRA

Estrategias:

2.3.1. Mayor integración de los modelos de investigación y transferencia

- Fomentar los vasos comunicantes entre investigación y transferencia y trabajar por una mayor integración de ambas. Mayor relación entre Parque Científico, Servicio de Investigación, Fundación, etc.
- Mejorar el reconocimiento del Parque Científico y el Servicio de Investigación entre sus distintos públicos objetivos.
- Ampliar al ámbito internacional la visibilidad y actuación del Parque Científico.
- Establecer convenios marco con grandes empresas.

2.3.2. Definición de Roadmaps conjuntos de I+D+i entre personal investigador y empresas

- Compartir información investigadores-empresas para poder trazar una hoja de ruta (*roadmap*) conjunta de I+D+i.
- Descubrir las áreas y los retos prácticos de la empresa ayudará a conocer hacia dónde va la industria y a abrir campos de investigación en la universidad.
- Crear mapas de conocimiento de la universidad servirá como referente para las empresas. También será útil organizar jornadas de transferencia entre personas expertas de la universidad y de la empresa.

2. DAVID PASCUAL. Mesa redonda: Transferencia, Innovación y gestión de la Innovación. En: [Actividades del plan estratégico 2016-2021]. Universidad Carlos III de Madrid, 30 de Marzo de 2016. Disponible en: https://arcamm.uc3m.es/arcamm_3/item/show/7b42e8d3efe27746af25d99c4501d0c8

- Establecer referencias de la universidad en nuevos campos de investigación.
- Organizar jornadas en la universidad para que las empresas planteen sus retos.

2.3.3. Impulso de la participación de personal investigador de la UC3M en procesos de Innovación abierta

- Participar y competir en los procesos de innovación abierta en los que las empresas e instituciones abren sus retos a todas las universidades para crear valor y conocimiento.
- Colaborar con las universidades en el marco del ecosistema de innovación de la empresa.
- Ayudar a las empresas a ver nuevas oportunidades y valores en tiempos de muchos cambios.
- Mantener encuentros frecuentes con el mundo empresarial para conocerse mejor y encontrar sinergias de investigación e innovación universidad-empresa en tiempos de cambio.
- Sustentar el impacto transversal sobre los pilares de las carreras científicas y las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC).

2.3.4. Fomento de la creación de empresas de base tecnológica

- Evaluar la evolución de la UC3M, explorar otras experiencias y mejorar los procesos de creación de EBT (Empresas de Base Tecnológica) en cuanto a: incremento del número de iniciativas emprendedoras innovadoras y con alto potencial de crecimiento.
- Consolidar los procesos que afectan a las empresas de base tecnológica participadas por la universidad.

2.3.5. Definición de criterios de reconocimiento de las actividades de transferencia

- Definir criterios de valoración y reconocimiento de méritos de investigación asociados a actividades de transferencia y proyectos con empresas.
- Estudiar formas de publicación para la investigación aplicada compatibles con los intereses empresariales.

2.4. Impulsar el Doctorado en colaboración con la empresa

El modelo tradicional de doctorado de tres años no se adapta a los ciclos que tienen las empresas, por lo que sería conveniente pensar en un modelo de doctorado industrial, encadenando varios proyectos de investigación, vinculando a ellos la realización de tesis doctorales.

En otros países en los que existen doctorados industriales por iniciativa de la industria, son apuestas de investigación a largo plazo con implicación y seguimiento de la empresa. La UC3M explorará cómo se puede desarrollar este tipo de doctorado en nuestra universidad en colaboración con la empresa.

“El elemento esencial del proceso de doctorado industrial es el **proyecto de investigación estratégico de la empresa**, donde el doctorando, en colaboración con una universidad, desarrolla su formación investigadora, que es el objeto de una tesis doctoral”

PROF. ANTONIO HUERTA

Director académico del Plan de Doctorados Industriales de la Generalitat de Catalunya³

Estrategias:

2.4.1. Incorporación de doctorados industriales a la oferta de la universidad

- Incorporar el doctorado Industrial como uno de los ejes en la política de postgrado en la UC3M.
- Creación de alianzas con empresas y organizaciones del entorno socioeconómico para la realización de tesis doctorales.
- Incluir el doctorado industrial en los convenios marco con grandes empresas.

2.4.2. Incentivación del desarrollo y lectura de Tesis Doctorales

- Motivar al personal investigador a plantear tesis conjuntas con empresas.

3. ANTONIO HUERTA. Bienvenida del director. *Doctorats Industrials*. Barcelona: Generalitat de Catalunya, [2016]. Disponible en: <http://doctoratsindustrials.gencat.cat/es/contents/view/5>



3. Educación

*«Aprendizaje es experiencia,
todo lo demás es sólo información»*

ALBERT EINSTEIN

*«Educación no es llenar un recipiente,
es encender una llama»*

ARISTÓFANES

El modelo educativo seguido tradicionalmente en la universidad está centrado principalmente en la clase magistral basada en la exposición con la ayuda de pizarra y transparencias, y en apuntes o libros. Las plataformas de apoyo a la enseñanza se han reducido en la práctica, en muchos casos, a ser meros repositorios de documentación. Independientemente de que las prácticas y los laboratorios complementen esta metodología educativa, y estos son elementos valiosos que hay que preservar e incentivar, hay varias razones por las que conviene repensar los métodos y las herramientas educativas:

- El acceso a contenidos ricos y diversos es cada vez más fácil e inmediato. Lejos quedan los tiempos en los que el acceso al conocimiento era difícil y exclusivo y controlado por unos pocos. Se deben poder incorporar con facilidad los mejores recursos.
- Los empleadores demandan competencias y habilidades que van más allá de la simple acumulación de contenidos. Estas competencias son cada vez más importantes para el desempeño de la profesión y se encuentran infrarrepresentados en los temarios de las asignaturas.
- El colectivo de estudiantes está acostumbrado a otras maneras de acceder a la información y la formación: son otras formas más audiovisuales y más sociales. La llamada "generación Z" espera algo distinto que tarima y pizarra.
- El entorno educativo externo está cambiando. Están apareciendo numerosas iniciativas de ámbito global que están retando a lo establecido.
- Se deben aprovechar todas las posibilidades de la tecnología, según vaya apareciendo, que permiten desdibujar la frontera entre la interacción personal y los complementos educativos de apoyo.
- Una institución de educación superior ya no solo se compara con las que están geográficamente cercanas. La comparación (como las que establecen los rankings internacionales) se realiza en un ámbito global. Es necesaria la internacionalización tanto la atracción de estudiantes, docentes y personal a nivel mundial, como la creación de un entorno diverso e internacional dentro de los campus y el fomento de la movilidad.

Repensar la educación supone repensar muchos de los elementos que conforman nuestra realidad, tales como:

- Contenidos adaptados al futuro profesional que pongan un mayor énfasis en las competencias necesarias para el desempeño de la profesión.
- Métodos de enseñanza y aprendizaje más colaborativos, que aprovechen los formatos híbridos (blended) y posibiliten experiencias ricas de aprendizaje.
- Herramientas diversas que vayan mucho más allá de "Aula Global", tanto para enriquecer la experiencia en el aula, como para complementarla con simulaciones y animaciones como para analizar la calidad del aprendizaje (analítica de aprendizaje) para conocer, mejorar, predecir y reorientar.

- Espacios. La mayoría de los espacios están demasiado orientados a la clase magistral. Los pupitres y asientos anclados en el suelo deben dejar paso a espacios reconfigurables. Deben dotarse más espacios para la colaboración y experimentación, tales como makerspaces. El aprendizaje debe fomentarse dentro y fuera del aula.
- Estructura y organización. Reflexionar sobre cuál es la estructura (de estricta división por asignaturas, tiempos de impartición, aislamiento de diversas culturas, etc.) que mejor sirve a la educación de nuestros estudiantes.
- Títulos. Aunque los títulos académicos configuran la organización principal de la universidad, hay que adaptarse a las necesidades del egresado/a a lo largo de la vida y ofertar otras unidades educativas que puedan tener éxito.

Sin embargo, una transformación a fondo de lo que sería razonable desde un punto de vista consecuente con lo expuesto no será posible en un plazo de tiempo corto. Hay demasiados agentes externos que actúan en contra, tales como, el contexto normativo, los incentivos externos de promoción académica, los costes asociados, la dificultad de ver con claridad amenazas externas reales, la escasez de modelos de éxito, la inercia de todos los agentes del sistema, etc.

En muchos ámbitos, como por ejemplo el comercio, se aprecia como lo global afecta a lo local. Desde la UC3M, se han tomado primeras medidas para poder estar mejor preparados para un futuro incierto de cambio, como son la puesta en marcha de la UTEID (Unidad de Tecnología Educativa e Innovación Docente), la creación de infraestructuras audiovisuales o la incorporación a iniciativas pioneras como edX y miríadaX (plataformas de cursos MOOCs). Sin embargo, por mucho que estas iniciativas hayan sido avanzadas en un contexto local, han tenido que ser relativamente tímidas debido al contexto de contención económica. Es necesario seguir impulsando iniciativas de cambio más profundas tanto para la docencia de nuestros/as estudiantes matriculados con presencia en el campus como para otros modelos de educación para la sociedad y a lo largo de la vida.

OBJETIVOS:

- Desarrollar el perfil digital y profesional del egresado/egresada
- Flexibilizar los procesos de aprendizaje y transformar sucesivamente la experiencia docente
- Mejorar los entornos físicos y virtuales para la vida universitaria
- Abrir el campus al mundo
- Innovar la oferta de programas formativos

3.1. Desarrollar el perfil digital y profesional del egresado/egresada

La transformación digital está afectando a todos los sectores de la sociedad, en algunos casos de una forma decisiva. La UC3M debe reaccionar y anticiparse a estos desarrollos, que afectan al perfil del egresado/egresada y a la forma de desarrollar la docencia, innovando en las metodologías de aprendizaje y adaptando los procesos de calidad a las nuevas metodologías.

Por otra parte, además de las capacidades reconocidas en las titulaciones de grado y postgrado de la UC3M, se demandan otras habilidades en el mundo profesional y en el desarrollo futuro de los egresados/egresadas.

“Tomorrows classroom is not going to be the same as the classroom of today [...] The future of University is blended”

Anant Agarwal CEO de edX⁴

INSTITUTE-WIDE TASK FORCE ON THE FUTURE OF MIT EDUCATION.
TRANSFORMING PEDAGOGY⁵

Estrategias:

3.1.1. Diseño curricular más adaptado a las habilidades más demandadas

- Potenciar el nivel de inglés de los estudiantes. Requisito de egreso B2, programa de formación en inglés para quienes no acrediten el nivel requerido.
- Diseñar un programa transversal obligatorio de desarrollo de habilidades tecnológicas dentro del marco europeo DigComp.

4. Anant Awargal. Reinventando la educación. [Conferencia impartida en la Universidad Carlos III de Madrid, 2 Diciembre 2015]. [Disponible en: https://arcamm.uc3m.es/arcamm_3/item/show/3bd9aca630423d0370f8781f3a039cf4 [min 59:51; min 1:00:39]]

5. http://web.mit.edu/future-report/TaskForceFinal_July28.pdf

- Acercar la experiencia profesional a las aulas, incrementando el número de estudiantes que realizan prácticas durante el periodo de formación.
- Aumentar la internacionalización de los estudiantes con más convenios y fomentando dobles titulaciones con universidades extranjeras.
- Insertar programa de iniciación a la investigación en Grado, vinculado a la realización de algunos Trabajos Fin de Grado (TFG).
- Potenciar materias transversales vinculadas a las *soft skills*, desarrollo de habilidades y mejora personal, emprendimiento.
- Potenciar el aprendizaje basado en proyectos con prácticas y laboratorios.
- Adaptar el modelo de aprendizaje a formatos demandados por los nativos digitales y residentes digitales.
- Potenciar el contacto con el mundo profesional en trabajos fin de estudios, el vivero de empresas y la relación con profesorado con experiencia profesional.
- Implicar al profesorado para que incorporen en su docencia metodologías didácticas para el desarrollo de estas habilidades.
- Formar al personal docente en el desarrollo de estas habilidades.

3.1.2. Innovación en las metodologías de aprendizaje

- Focalizar el esfuerzo docente en la atención individualizada y hacer más atractivas las asignaturas regladas a través de incorporación de metodologías MOOCs (Massive Open Online Courses) y SPOCs (Small Private Online Courses) vinculados a las asignaturas que se imparten en los campus.
- Apoyar nuevas metodologías de docencia y aprendizaje que faciliten la transición a modelos híbridos, *blended learning*, el análisis de los datos de aprendizaje y los diferentes formatos de experiencia de aprendizaje.
- Desarrollar recursos para el aprendizaje no-presencial y semi-presencial: clases en streaming, magistrales on-line y de menor duración, accesibilidad universal a los contenidos, exámenes en formato digital y herramientas de autoevaluación.
- Implementar metodologías docentes basadas en *flipped classroom* y aprendizaje activo.
- Valorar la gamificación como herramienta de aprendizaje.

- Insistir y renovar el aprendizaje práctico y de laboratorio.
- Identificar y fomentar buenos mecanismos de evaluación.
- Ampliar las posibilidades de grabación, edición y generación de material de estudio por parte del profesorado.
- Facilitar la utilización del material de estudio en aulas y dispositivos móviles, así como el acceso de los estudiantes a licencias de software y/o promocionar el software con licencia abierta.
- Establecer planes de formación continua del profesorado en el uso e incorporación de herramientas TIC y metodologías para innovar en la docencia.

3.1.3. Adaptación del proceso de calidad docente a las nuevas metodologías

- Actualizar los planes de estudio, bien como respuesta a las recomendaciones recibidas en los procesos de acreditación, o bien por la obsolescencia natural que experimentan algunos estudios.
- Vincular la oferta de plazas a los resultados de aprendizaje.
- Conseguir la acreditación ABET (Accreditation Board for Engineering and Technology) para los estudios de Ingeniería Biomédica y otras titulaciones.
- Incorporar herramientas para evaluar las enseñanzas innovadoras y de calidad basadas en la medición de los resultados de aprendizaje.
- Mejorar las encuestas de docencia para el proceso de mejora continua y adaptarlas a nuevos formatos de docencia.
- Coordinar las actividades de aprendizaje entre sí y con el resto de actividades formativas y culturales para racionalizar la carga de trabajo del estudiante.
- Disponer de un referente tutor/tutora.
- Formación continua para la docencia (habilidades, metodologías, idioma, TIC).
- Reconocer y dar visibilidad a todas las actividades del profesorado como referente, prestigio intelectual y ejemplo de dedicación.
- Desarrollar una estrategia global eficaz para combatir el abandono de los estudios en algunas titulaciones.

- Desarrollar un código deontológico que defina las normas y valores para el profesorado y para los estudiantes. El código especificará consideraciones sobre aspectos como los principios básicos de compromiso con la enseñanza y el aprendizaje, los principios como miembros de la comunidad universitaria, la integridad académica, etc. El código contemplará así mismo las actuaciones ante el plagio, el fraude en los exámenes o cualquier otra conducta en contra del código.

3.2. Flexibilizar los procesos de aprendizaje y transformar sucesivamente la experiencia docente

El entorno actual de aprendizaje en la universidad es cada vez más complejo en pos de proporcionar las mejores condiciones para el alumnado actual y futuro, que demanda procesos que tengan en cuenta sus necesidades y condicionamientos específicos. Se plantean cuestiones tales como una doble fecha para algunas convocatorias, compatibilizar los estudios con la vida laboral, posibilidad de incorporarse a algunos estudios en febrero, facilitar el estudio en horarios extendidos o flexibilizar la evaluación continua atendiendo sus diferentes casos de disponibilidad.

Por otra parte, los estudiantes deben desarrollar su perfil profesional durante su etapa universitaria, así como cultivar sus competencias extracurriculares.

El aprendizaje es un proceso a lo largo de la vida y, en la sociedad actual en constante cambio, todo el mundo tendrá que aprender durante toda la vida.

“El mercado del talento internacional es muy competitivo ¿cómo conseguimos que nuestros estudiantes sean competitivos?, trabajando las competencias transversales: valores, consciencia, pasión por lo que haces, liderazgo, saber vender y consiguiendo que los estudiantes le den la importancia que tienen”⁶

Mesa redonda con empresas “Skills y empleabilidad”⁶

⁶. Mesa redonda: Skills y empleabilidad. En: [Actividades del plan estratégico 2016-2021]. Universidad Carlos III de Madrid, 7 de Marzo de 2016. Disponible en: https://arcamm.uc3m.es/arcamm_3/item/show/3ddef632e27e23c438902e1a8daaf441?order_label=g_publish_date+DESC

Estrategias:**3.2.1. Especificidad/flexibilidad curricular y proceso formativo individualizado**

- Atender las necesidades específicas de los estudiantes tanto curriculares como del proceso formativo.
- Adaptar los programas a los horarios y necesidades de los estudiantes con la introducción más intensiva de cursos online. Facilitar en lo posible la compatibilidad de horarios con prácticas en empresas.
- Introducir más optatividad en los planes de estudio.
- Compatibilizar los estudios con la vida laboral y experiencia profesional en grado y postgrado.
- Facilitar el estudio en fines de semana y en horario extendido.
- Flexibilizar la evaluación continua atendiendo diferentes casos de disponibilidad de los estudiantes.
- Desarrollar SPOCs en grado y postgrado como instrumentos facilitadores.
- Adaptar la asignación de la carga docente del profesorado y de recursos.
- Normalizar los nuevos modelos de docencia con su correspondiente reconocimiento de créditos y soporte adicional de PAS.

3.2.2. Perfil profesional y desarrollo de competencias extra-curriculares

- Ayudar a los estudiantes con su perfil extracurricular compatibilizando el estudio reglado con otras actividades (deportivas, culturales, de cooperación).
- Potenciar las comunidades de estudiantes donde se recoja y transmita la experiencia.
- Promover el contacto inter-campus técnico-gestión como perfil muy valorado.
- Reforzar las relaciones interpersonales mediante comunidades y tutorías.
- Ofrecer formación continua y acompañamiento formativo a lo largo de la vida.
- Potenciar los programas de educación para el desarrollo y buscar la transversalidad de asignaturas relacionadas con los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) para fomentar la sensibilización con los problemas del desarrollo y de la sostenibilidad ambiental.

3.3. Mejorar los entornos físicos y virtuales para la vida universitaria

Vivir la universidad es disponer de los espacios, lugares y tiempo adecuados para estudiar, relacionarse y desarrollarse personal y profesionalmente.

La transformación digital lleva asociadas nuevas necesidades tales como espacios virtuales, almacenamiento en la nube, repositorios digitales de acceso abierto o la creación de nuevos espacios físicos orientados al desarrollo del conocimiento y actividades sociales.

Los cambios en las metodologías de aprendizaje y docencia, así como la ciencia abierta y la investigación multidisciplinar demandan nuevos modelos de laboratorios, aulas, etc. que podrán ser combinados con espacios e infraestructuras virtuales y acceso a los recursos desde dispositivos móviles.

“Some thought leaders believe that new forms of teaching and learning necessitate new classroom configurations. More universities are helping to facilitate emerging pedagogies and strategies, such as the flipped classroom, by rearranging learning environments to accommodate more active learning. Educational settings are increasingly designed to support project-based interactions with attention to greater mobility, flexibility, and multiple device usage. Institutions are upgrading wireless bandwidth to create “smart rooms” that support web conferencing and other methods of remote, collaborative communication. Large displays and screens are being installed to enable collaboration on digital projects and informal presentations. As higher education continues to move away from traditional, lecture-based lessons and toward more hands-on scenarios, college and university classrooms are starting to resemble real-world work and social environments that facilitate organic interactions and cross-disciplinary problem-solving”

(NMC HORIZON REPORT: 2016 Higher Education Edition)⁷

7. Horizon Report: 2016 Higher Education Edition. Disponible en: <http://cdn.nmc.org/media/2016-nmc-horizon-report-he-EN.pdf>

Estrategias:

3.3.1. Bibliotecas como centros de recursos de aprendizaje e investigación

- Ampliar espacios de trabajo colaborativo para fomentar el estudio y la investigación.
- Avanzar hacia una biblioteca digital a través de la integración de plataformas de contenido abierto e interoperable, capaces de producir, utilizar y compartir conocimiento a través de nuevos estándares y formas de organizar y reutilizar la información (ej. *Linked Open Data*).
- Crear nuevos espacios tanto físicos como virtuales para fomentar el trabajo colectivo, la investigación y la interacción social para el desarrollo del conocimiento.
- Potenciar el desarrollo de herramientas, repositorios, sistemas y servicios que apoyen las nuevas metodologías de enseñanza-aprendizaje y las nuevas necesidades de la investigación abierta, aprovechando la creatividad y la conectividad para reutilizar contenidos y construir nuevos conocimientos.
- Asesorar a profesores e investigadores en el uso de activos digitales en cuestiones relativas a licencias, propiedad intelectual, etc. así como en las vías para publicar y compartir el conocimiento de forma abierta.

3.3.2. Adaptación de los espacios físicos para fomentar la interacción

- Potenciar espacios físicos flexibles que fomenten y faciliten el trabajo en equipo, *networking* entre estudiantes, formación complementaria y actividades sociales.
- Crear y mantener espacios para fomentar el trabajo en equipo, el aprendizaje colectivo y la creatividad (*Coworking* y *Makerspaces*):
 - *Coworking*: compartir un mismo espacio para desarrollar proyectos de manera independiente, a la vez que fomentan proyectos conjuntos.
 - *Makerspace*: espacio de reunión y herramientas para compartir recursos y conocimientos, trabajar en proyectos y hacer *networking*.

3.3.3. Consolidación del campus Madrid-Puerta de Toledo

- Continuar la adaptación de las instalaciones para aulas y espacios comunes.
- Consolidar el campus como un centro de postgrado y referente cultural de la zona en Madrid.
- Explorar la posibilidad de disponer de una residencia de estudiantes en Madrid, cercana al campus, que ayude a consolidar el campus Madrid-Puerta de Toledo.

3.3.4. Renovación de los laboratorios y las aulas

- Renovar progresivamente los laboratorios docentes como un valor añadido de la docencia presencial.
- Crear laboratorios virtuales que puedan sustituir algunas necesidades de actualización.
- Facilitar el uso de recursos del aula tanto a profesorado como estudiantes desde sus dispositivos móviles.
- Patrocinar aulas de formación específica, laboratorios u otros espacios mediante acuerdos estratégicos con empresas de referencia.
- Proporcionar acceso individual a las licencias de software, en la medida de las posibilidades presupuestarias, y promocionar el software con licencia abierta.
- Definir un nuevo modelo de aulas docentes que integre espacios físicos y virtuales.

3.4. Abrir el campus al mundo

La UC3M tiene muy en cuenta que nos desenvolvemos en un entorno globalizado donde las egresadas y los egresados probablemente desarrollarán su vida profesional en un entorno internacional. Es necesario avanzar en una universidad abierta al mundo, que acoja estudiantes extranjeros, al mismo tiempo que favorezca el desplazamiento de sus estudiantes a todo el mundo.

La universidad realiza una intensa actividad internacional mediante acciones dirigidas a estudiantes de todo el mundo, con el objetivo de atraer estudiantes internacionales, no sólo de intercambio.

Por otra parte, un campus abierto al mundo debe ser especialmente observador de las necesidades y potenciales relaciones en el entorno cercano e internacional.

“More than 90% of the mobile students go abroad to live abroad, to improve their language skills, to form new relationships and to develop skills such as adaptability”⁸

Estrategias:

3.4.1. Formación dirigida al entorno cercano

- Desarrollar y potenciar programas de formación continua y actualización tecnológica para profesionales.
- Dirigir “piezas” de formación al entorno cercano, abiertas e independientes, que permitan cursar de forma esporádica asignaturas / cursos / bloques.
- Colaborar con los centros de formación de educación secundaria en la formación de preuniversitarios y pre-investigadores, fomentando la cultura científica de los ciudadanos y la función divulgadora de la universidad.

3.4.2. Programas de Movilidad de calidad

- Revisar los convenios existentes para buscar alianzas con universidades de calidad.
- Aumentar el número de estudiantes que realizan una movilidad en sus estudios de grado y postgrado con un doble objetivo: por un lado, de ofrecer una formación integral, intercultural y multilingüe al estudiante, enriqueciendo su perfil profesional y fomentando así su empleabilidad en un entorno global; y por otro, para situar a la UC3M entre las primeras del mundo en experiencia internacional de sus estudiantes.
- Mejorar la información destinada a estudiantes *incoming/outgoing* a través de nueva página Web, de la actualización de la Secretaría Virtual y del establecimiento de canales activos para estos estudiantes, en redes sociales.
- Definir catálogo de oferta educativa para estudiantes *incoming*.
- Mejorar la política de la UC3M en el reconocimiento de créditos para hacer más fácil y transparente la movilidad de estudiantes.

- Revisar y ampliar la oferta formativa en inglés (EMI), para enriquecerla, diversificarla y hacerla más atractiva, tanto para estudiantes de grado, como de postgrado.
- Participar en iniciativas de movilidad virtual basadas en nuevas tecnologías e innovación docente.
- Rediseñar el programa de movilidad en postgrado.

3.4.3. Programas formativos para estudiantes internacionales

- Adaptar programas formativos a las necesidades del colectivo internacional.
- Proporcionar foundation courses, summer courses, programas internacionales especiales, cursos de español y/o cultura hispánica, etc.
- Atraer estudiantes a cursos de corta duración (Cursos de Verano, Cursos de Estudios Hispánicos, SAP, etc.).
- Consolidar internacionalmente la Carlos III International School (C3IS) como Centro de la UC3M para atraer estudiantes internacionales interesados en cursos de Grado, cursos de Iniciación Universitaria (*Foundation Courses*).
- Realizar actividades de comienzo y/o fin de curso para facilitar la integración de estudiantes internacionales.
- Acometer una política de internacionalización centrada en la calidad de las instituciones y en el establecimiento de redes con las más prestigiosas.

3.5. Innovar la oferta de programas formativos

La UC3M tiene una oferta educativa atractiva y quiere que la totalidad de sus estudiantes reconozcan en sus titulaciones una universidad innovadora, que responde a las demandas de la sociedad y que sus egresadas y sus egresados son valorados por el mercado. Para mantener este nivel se propone analizar la conveniencia de incorporar nuevos títulos que sean de interés para la sociedad y adecuados para el entorno en el que se desarrolla la universidad.

Para llevar a cabo el crecimiento se buscarán socios estratégicos, fortaleciendo y profundizando las relaciones con los actuales y aprovechando las posibilidades de la red YERUN para dobles titulaciones y explorando también la posibilidad de alianzas en la Comunidad de Madrid.

8. The Erasmus Impact Study. September 2014. Disponible en: http://ec.europa.eu/education/library/study/2014/erasmus-impact_en.pdf

En postgrado se revisará la oferta formativa buscando aumentar la proporción de estudiantes de postgrado en la UC3M en áreas de fuerte demanda y oferta no cubierta por otras universidades, con un modelo propio de internacionalización y estableciendo diálogo con el tejido empresarial e instituciones. Se potenciará la Escuela de Doctorado y el desarrollo de la formación on-line.

“Los sistemas de educación superior deben impulsar la economía del conocimiento y responder a las necesidades de la sociedad. La educación superior debe responder eficazmente a las exigencias de una sociedad y un mercado laboral en transformación, aumentando las capacidades y el capital humano de Europa y reforzando su contribución al crecimiento económico”⁹

Estrategias:

3.5.1. Exploración de posibles nuevos grados

- Estudiar propuestas de grados en nuevos ámbitos, con crecimiento moderado, sin replicar grados existentes en la Comunidad de Madrid y únicamente si:
 - Son innovadores
 - Fortalecen la dimensión internacional
 - Con socios estratégicos y
 - Que amplíen la capacidad investigadora y el impacto UC3M
- Estudiar nuevos dobles grados entre grados existentes.
- Extender los grados abiertos.

- Explorar la conveniencia de grados con formación dual.
- Estudiar la posibilidad de grados interdisciplinares que conjuguen tecnología y gestión.

3.5.2. Renovación de la oferta formativa de postgrado

- Aumentar la proporción de estudiantes de postgrado en la UC3M a través de las siguientes estrategias:
 - Potenciando másteres en áreas de fuerte demanda (postgrados ya existentes de mucho éxito o nuevos) y aquellos no incluidos en la oferta de otras universidades.
 - Fomentando estudios de postgrado interinstitucionales con aliados preferentes y que potencien la captación de estudiantes internacionales.
 - Orientando las acciones de comunicación a Europa, Latinoamérica y Oriente
- Diseñar un esquema propio de internacionalización para postgrado.
- Establecer diálogo con el tejido empresarial, entidades sociales e instituciones.
- Potenciar el desarrollo de formación online de postgrado.

3.5.3. Potenciar la Escuela de Doctorado

- Estrechar la relación entre másteres de investigación y estudios de doctorado.
- Insertar en la Escuela de Doctorado algunos másteres universitarios exclusivamente orientados a la formación de doctores de investigación, con financiación de la universidad y cofinanciación de los departamentos.
- Asociar la Escuela de Doctorado con otras Escuelas internacionales para dotar de movilidad a estudiantes de doctorado.
- Evaluar la calidad de nuestros doctorados a través de, entre otros indicadores, el estudio de la inserción laboral de doctores.
- Impulsar el doctorado industrial.

⁹. Informe conjunto de 2015 del Consejo y de la Comisión sobre la aplicación del marco estratégico para la cooperación europea en el ámbito de la educación y la formación (ET 2020). Disponible en: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A52015DC0408>



4. Relación con la Sociedad

«Todo lo que es valioso en la sociedad humana depende de las oportunidades de progreso que se le concede a cada individuo»

ALBERT EINSTEIN

La universidad tiene como misión contribuir a la sociedad, de la que forma parte y que le financia, en sus áreas de responsabilidad.

- Como centro que impulse una investigación de calidad y socialmente relevante.
- Como centro que difunde y transfiere los resultados de su investigación, promoviendo así el conocimiento y el progreso económico y social.
- Como centro de transmisión de conocimiento y formación en competencias mediante una oferta docente de calidad, comprensiva, actualizada, alineada con las necesidades sociales y que contribuya al desarrollo intelectual y personal de los estudiantes, preparándoles para el desarrollo de su futuro profesional.

Con su actividad (investigadora y docente), su atracción de talento y recursos y su prestigio, la universidad es un elemento de enriquecimiento económico y social para su entorno regional e incluso nacional. La universidad contribuirá a la sociedad mejorando las capacidades de sus estudiantes y de su personal investigador, contribuirá a éstos mejorando sus oportunidades de empleabilidad y desarrollo profesional. Con su investigación y transferencia contribuirá al progreso económico y social y a la competitividad de las empresas. La universidad supone además una oportunidad de desarrollo profesional de alta cualificación para muchas personas de la sociedad madrileña.

Para el desarrollo de estas responsabilidades la Universidad establecerá una estrecha colaboración con la sociedad (empresas, instituciones, personas, alumni ...) a las que contribuirá con sus servicios, de las que recibirá recursos y, en general, con las que podrá compartir iniciativas:

- El desarrollo de compromisos de colaboración con el entorno social y empresarial será clave para el éxito de la Universidad en el cumplimiento de su misión. Dicha colaboración facilitará la retroalimentación sobre necesidades sociales que puedan guiar la investigación y la docencia, la financiación de la universidad mediante proyectos de investigación y de docencia en los que haya confluencia de intereses y la inserción profesional de los graduados.
- La colaboración con instituciones de su entorno permitirá compartir recursos e iniciativas que redunden en beneficio mutuo ampliando el colectivo de personas que pueden beneficiarse de actividades e instalaciones.
- La relación con alumni se impulsará al máximo para mantener su vinculación con la UC3M e invitar a su implicación en sus iniciativas. Los alumni son la principal imagen de la universidad en el exterior, y a su vez beneficiarios del prestigio que ella alcance. Permiten un nexo clave con empresas e instituciones en las que desarrollan su carrera profesional, y su contribución a la UC3M es fundamental. A su vez ellos pueden beneficiarse de servicios de la UC3M así como de la propia red AlumniUC3M.

La UC3M asume ante la sociedad el compromiso de desarrollo de su actividad con principios de eficiencia, en el uso de los recursos que la sociedad pone a su disposición, principios de transparencia, igualdad de oportunidades y criterios de mérito y capacidad en sus convocatorias y procesos de acceso, principios de compromiso social y de sostenibilidad medioambiental.

La UC3M desarrollará una política de comunicación, en medios nacionales e internacionales, que dé a conocer en diferentes ámbitos sociales sus políticas y sus logros para potenciar al máximo su imagen corporativa.

OBJETIVOS:

- Detectar e incorporar talento
- Implicar al colectivo alumni en la comunidad universitaria
- Potenciar la conexión con la sociedad civil
- Potenciar la conexión con el tejido productivo
- Potenciar la imagen corporativa

4.1. Detectar e incorporar talento

Uno de los factores más importantes para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos es contar con el talento de las personas que conforman la comunidad universitaria. Para ello es fundamental detectar e incorporar a la universidad personas con alto potencial de desarrollo en sus correspondientes ámbitos, aplicando para la captación de talento los principios OTM-R (abierto, transparente y basada en mérito y capacidad). Así mismo, la UC3M también debe cuidar el desarrollo personal y profesional de las personas que la forman.

“OTM-R ensures that the best person for the job is recruited, guarantees equal opportunities and access for all, facilitates developing an international portfolio (cooperation, competition, mobility) and makes research careers more attractive”

OPEN, TRANSPARENT AND MERIT-BASED RECRUITMENT OF RESEARCHERS (OTM-R)¹⁰

Estrategias:

4.1.1. Incorporación de las mejores y los mejores estudiantes

Captación de estudiantes de Grado

- Intensificar actividades docentes para estudiantes de educación secundaria y bachillerato.
- Intensificar la colaboración con educación secundaria para potenciar la uniformidad de partida de los estudiantes. Profundizando en redes de colaboración con determinados centros y/o fomentando la apertura de procesos de revisión de programas/sistemas de educación secundaria.
- Aumentar el número de estudiantes que acceden a nuestra universidad con buenos expedientes, tanto del resto de las comunidades autónomas de España, como del extranjero.
- Establecer relaciones directas con institutos de países de la UE donde se estudia español y con las instituciones docentes de la UE en Madrid.
- Favorecer que estudiantes con recursos limitados, puedan acceder a los estudios universitarios en la UC3M.

10. REPORT of the WORKING GROUP of the STEERING GROUP OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT under the EUROPEAN RESEARCH AREA on Open, Transparent and Merit-based Recruitment of Researchers. July 2015. https://cdn1.euraxess.org/sites/default/files/policy_library/otm-r-finaldoc_0.pdf

- Garantizar un sistema de información sobre becas y ayudas económicas para el estudio (en una plataforma única) que permita que estudiantes con escasos recursos económicos puedan comenzar/finalizar con éxito sus estudios.
- Garantizar la inclusión de estudiantes con algún tipo de discapacidad y/o necesidades educativas específicas, fomentando la igualdad de oportunidades, y la incorporación al mercado laboral.

Captación de estudiantes de postgrado

- Captar estudiantes en escuelas de verano de postgrado.
- Aumentar el número de convenios con universidades de prestigio para obtener dobles títulos de Máster y nuevos/as estudiantes.
- Ofrecer más másteres on-line y semi-presenciales.
- Conocer la demanda de Postgrado haciendo encuestas a estudiantes de Grado.
- Incluir noticias, ofertas, etc. en los foros internacionales dirigidas a los colectivos que queremos atraer.
- Definir estrategia de captación de estudiantes con medios on-line.
 - Realizar conferencias y seminarios en formato corto.
 - Utilizar más activamente a los alumni para atraer a nuevos estudiantes mediante la organización de charlas informativas.

4.1.2. Incorporación del mejor personal investigador

Atraer a las/los mejores pre-doc

- Captar estudiantes de doctorado con brillante curriculum mediante contratos-becas de excelencia.
- Facilitar la movilidad y formación de estudiantes y publicitar la oferta.
- Visibilizar los programas de formación en foros internacionales, con especial atención al mercado latinoamericano.

Atraer a las/los mejores post-docs

- Intensificar la atracción con programas nacionales (Juan de la Cierva, Ramón y Cajal, etc.) y europeos (Marie Curie, CONEX,...)
- Promover el programa propio de la universidad, selectivo, específico, transparente y competitivo para los mejores doctores/as (modelo Cátedra de Excelencia), que incluya la atracción de jóvenes excelentes.
- Facilitar el desarrollo de carreras profesionales, proporcionando medios para que el talento incorporado se desarrolle y produzca resultados. Es importante que la universidad se dote de herramientas para ello.
- Confeccionar programas específicos para apoyar a estas personas y que desarrollen todo su potencial mediante:
 - Financiación de Personal Investigador en Formación (PIFs).
 - Acceso a programas de movilidad de forma preferente.
 - Financiación específica de las actividades de este personal investigador a través de "Acciones Estratégicas de Investigación" habilitadas a través del Programa Propio de Investigación de la Universidad.
 - Acceso a infraestructuras científicas relevantes.
- Atraer temporalmente profesorado excelente.
- Difundir y concienciar de los principios generales y requisitos del Código de Conducta y aplicarlos en todos los procesos de selección y evaluación para fomentar la transparencia.

4.2. Implicar al colectivo alumni en la comunidad universitaria

El colectivo de antiguos estudiantes puede convertirse en la mejor red de embajadores de la universidad y para ello es muy importante fortalecer las relaciones, conocer de primera mano qué servicios demandan de la universidad, qué pueden aportarles la universidad y qué pueden ofrecer ellos, como alumni, al colectivo de estudiantes que están en la universidad.

“Se necesita organizar actividades y foros como p.e. las Data Beers que se organizan en marketing por iniciativa de Alumni y estudiantes, y que nos permiten a los Alumni estar muy al día de lo que se innova en el sector. Las actividades deberían ser Transversales Intercampus para favorecer el contacto entre diferentes titulaciones y Campus. Favorecer que hayan proyectos entre Alumni”

“Aún hoy en día, los recién graduados de Carlos III con los que trabajo y a los que entrevisto muchas veces ostentan madurez y responsabilidad, que es difícil de encontrar. Profundizar en ese ámbito de responsabilidad, en la exigencia de las convocatorias, de la calidad del alumnado, es esencial para potenciar la imagen de la Universidad, sobre todo por que posteriormente esa exigencia se traduce en facilidad de incorporación en el mercado laboral”

TALLER PARTICIPATIVO CON ANTIGUOS ALUMNOS. 26/5/2016¹¹

Estrategias:**4.2.1. Espacios y actividades de networking entre alumni y alumni con profesores**

- Impulsar el *networking* entre antiguas y antiguos alumnos y su contacto con la UC3M.
- Impulsar la participación del profesorado en las actividades de alumni.

¹¹. Taller participativo con Antiguos Alumnos. 26/5/2016. Resumen del taller (pdf)
<http://www.uc3m.es/ss/Satellite/UC3MInstitucional/es/TextoDosColumnas/1371217981481/>

4.2.2. Implicar al colectivo alumni en la vida universitaria

- Favorecer la participación de alumni en todo tipo de actividades:
 - Charlas, talleres, conferencias jornadas etc. relacionadas con la Orientación profesional, el Empleo, el Emprendimiento.
 - Programas específicos (mentoring, embajadores, becas alumni,...).
 - Actos académicos (bienvenidas, graduaciones, premios,...).
 - Eventos deportivos, culturales,... (categorías alumni).
 - Presencia regular en publicaciones y comunicación, de la UC3M para comunicar casos de éxito.
- Analizar la posible incorporación de alumni a órganos de gestión.

4.2.3. Comunicar los éxitos del colectivo alumni UC3M

- Difundir en redes sociales los éxitos de los Alumni UC3M, buscar más viralidad, mencionando a protagonistas.
- Mejorar los formatos de la comunicación y la capacidad de seguimiento.
- Dirigir la comunicación a grupos de interés. Menos institucional y más concreto.

4.2.4. Mejorar la capacidad de gestión y acceso a alumni

- Disponer de un registro actualizado de datos personales de egresados y egresadas que permita mantener el contacto cuando dejan la universidad.
- Incrementar la actualización del colectivo alumni en la BD (mejorando la autenticación).
- Analizar viabilidad, y en su caso crear, un "servicio premium".
- Desarrollar iniciativas en colectivos específicos (ej. residencias para alumni).
- Fomentar el sentido de pertenencia a lo largo de toda la experiencia UC3M, y la participación del alumnado de último curso en iniciativas de alumni.

4.3. Potenciar la conexión con la sociedad civil

La universidad debe desempeñar un papel social en el entorno en el que desarrolla su actividad y por ello es importante conectar con los gobiernos locales para promover el bienestar de los municipios que albergan los distintos campus y orientar sus actividades docentes e investigadoras en la medida de lo posible en beneficio de la sociedad civil.

La UC3M está comprometida con la cooperación al desarrollo y quiere seguir impulsando este compromiso a través del programa de voluntariado y los grupos de cooperación estables que permiten dar mayor continuidad a las actividades de cooperación.

“Los estudiantes estamos acostumbrados a pasar exámenes, hacer laboratorios... Pero todo ello apartado de la dimensión real y motivadora que deberían formar parte de nuestro estudio.

Por ello, lanzo la siguiente propuesta: SOCGOAL.

Una serie de jornadas, o incluso competición, en la que los estudiantes lleven a cabo un proyecto real con el objetivo de resolver un problema de su localidad, en nuestro caso, la ciudad de Leganés”

IDEAS UC3M¹²

Estrategias:

4.3.1. Conectar con los gobiernos locales ONGs y Economía Social

- Orientar algunos trabajos fin de estudios (TFG y TFM) a resolver necesidades y casos prácticos en gobiernos locales cercanos, ONGs, Economía Social, etc.

12. Ideas UC3M <https://ideas.uc3m.es>

- Potenciar el contacto desde el primer año con gobiernos locales cercanos, ONGs, Economía Social, etc.
- Potenciar las clínicas jurídicas para dar cabida a una mayor implicación Universidad-profesorado-alumnado-ciudadanía y extrapolar a otros ámbitos.
- Fomentar la cooperación internacional con/sin orientación al desarrollo.

4.3.2. Programa de actividades en el entorno cercano

- Ampliar las actividades de formación continua en humanidades para las personas de edad avanzada para que alcance a amplios sectores de la población madrileña.
- Crear programas de formación en colaboración con ayuntamientos para personas en riesgo de exclusión social.
- Establecer programas culturales conjuntos en colaboración con los ayuntamientos.
- Desarrollar programas de emprendimiento e innovación en colaboración con los ayuntamientos.
- Identificar grupos de interés a nivel local.

4.4. Potenciar la conexión con el tejido productivo

La universidad y la empresa deben incrementar sus vínculos para potenciar la investigación y la innovación, favorecer la creación y desarrollo de empresas y mejorar el empleo. Una buena conexión universidad-empresa ayudará a fomentar el emprendimiento, potenciar las prácticas en empresas y orientar los trabajos fin de grado y master a resolución de casos prácticos.

El Parque Científico contribuirá a canalizar las relaciones con el tejido productivo y buscar espacios de networking en diferentes ámbitos.

Una mejor relación con el tejido productivo incrementará la investigación aplicada y permitirá obtener recursos adicionales para la investigación básica.

“In today’s business environment, where startups play an increasingly important role and disruptions come from unexpected corners of the business arena, embracing external sources of knowledge as part of an open innovation strategy becomes crucial”

OPEN INNOVATION.EU¹³

Estrategias:

4.4.1. Espacios de networking con empresas

- Ofrecer una labor de intermediación (papel de HUB) para que empresa y universidad colaboren en diferentes ámbitos.
- Establecer contacto con empresas para aumentar las propuestas y mejorar la tasa de éxito en los proyectos europeos en humanidades y ciencias sociales.
- Llegar a las PYMES, a través de boletines, newsletters u otras plataformas informativas que susciten interés de las empresas por las tecnologías desarrolladas en la UC3M.
- Establecer mecanismos de comunicación con las empresas para promover el desarrollo de proyectos de colaboración universidad-empresa, sobre todo la asistencia técnica a PYMES, para desarrollar el tejido empresarial de la zona sur de Madrid.
- Formalizar convenios marco con agrupaciones de PYMES.
- Organizar jornadas de puertas abiertas para dar a conocer los departamentos/institutos en actividades de I+D+i.
- Mejorar la presencia en la red de los departamentos, haciendo más útil y atractiva la información web que presentan y utilizando todos los canales que ofrece la Universidad para propagar las posibilidades de colaboración con el mundo de la empresa.

13. OPEN INNOVATION.EU <http://www.openinnovation.eu/29-02-2016/do-you-have-an-open-innovation-strategy/>

- Articular protocolos de actuación para que los departamentos mejoren la comunicación con las empresas.
- Consolidar el “Círculo Amigos UC3M” y hacer crecer su actividad.

4.4.2. Conexión con el tejido productivo en los procesos de aprendizaje

- Implicar a las empresas en el fomento del emprendimiento entre los estudiantes.
- Crear programas de emprendeduría y vigilancia de startups.
- Apoyar junto con las empresas programas de formación, asesoramiento y mentoring.
- Organizar actividades conjuntas con empresas para fomentar la cultura emprendedora entre el alumnado de los últimos cursos y personal joven investigador.
- Potenciar contacto/experiencias con empresas desde el primer año de estudios en la universidad.
- Potenciar las prácticas en empresas, procurando que sean remuneradas y fomentando su reconocimiento de créditos.
- Orientar los TFG y TFM a resolver necesidades y casos prácticos.
- Impulsar más el programa “TFG Emprende”.

4.4.3. Cursos de transición a la vida laboral

- Organizar cursos voluntarios de temas como: conocimiento de nuevo software/office profesional, técnicas de comunicación, uso profesional del correo electrónico y redes sociales, liderazgo, gestión del tiempo, expresión oral, preparación de CV, entrevista de trabajo, reputación digital, dinámica de grupo y personal branding, etc., áreas muy ligadas a las competencias y habilidades profesionales (*soft skills*).
- Contar con los alumni para ayudar al alumnado de últimos cursos.

4.4.4. Laboratorio de ideas

- Crear un laboratorio físico/virtual multidisciplinar como punto de encuentro del profesorado, estudiantes de doctorado, de máster o últimos cursos del grado, así como alumni para el debate de nuevas ideas.
- Utilizar el Parque Científico para la relación con el tejido empresarial y la búsqueda de financiación.
- Buscar para las ideas innovadoras y susceptibles de desarrollo nuevos socios, siendo la UC3M quien hace la labor de acompañamiento mediante cátedras, propuesta de proyecto competitivo, etc.

4.5. Potenciar la imagen corporativa

La UC3M es una universidad con clara vocación internacional, moderna, competitiva, orientada a la empleabilidad y a la práctica, con buenos servicios universitarios y de reconocido prestigio tanto a nivel nacional como en rankings internacionales. Por ello es muy importante transmitir esa imagen hacia el exterior.

Se avanzará en la política de comunicación institucional con nuevos formatos “social media” orientados al consumo móvil que trasladen a nivel nacional e internacional los logros UC3M y hagan nuestra universidad atractiva para estudiantes, personal investigador y empresas.

Se cuidará el desarrollo de eventos culturales y el establecimiento de alianzas estratégicas con instituciones relevantes tanto a nivel nacional como internacional.

“El objetivo del marketing estratégico no es sólo a) escuchar a los clientes y luego responder a sus necesidades articuladas, sino también b) llevar a los clientes hacia donde ellos quieren ir, incluso si aún no lo saben”

LAMBIN, GALLUCI Y SICURELLO¹⁴

14. Lambin, Jean-Jacques; Gallucci, Carlo; Sicurello, Carlos. Dirección de marketing, Gestión estratégica y operativa del mercado. <https://es.scribd.com/doc/236780417/Direccion-de-marketing-Gestion-estrategica-y-operativa-del-merc-pdf>

Estrategias:

4.5.1. Comunicación de la universidad

- Armonizar e integrar la comunicación corporativa.
- Definir campañas de comunicación y estrategias de marketing para dar a conocer la universidad en todas sus facetas, a nivel nacional e internacional.
- Aprovechar los indicadores positivos para orientar las campañas a grupos de interés.
- Dar a conocer los elementos diferenciadores de nuestra universidad mediante campañas específicas.
- Poner en valor el nivel de exigencia de la UC3M.
- Mejorar la presencia internacional de la UC3M a través de la mejora de la calidad de los materiales disponibles y mayor asistencia a ferias internacionales, además de intensificar la participación de la universidad en alianzas estratégicas y proyectos internacionales en consorcio con socios de calidad.
- Explorar nuevas narrativas audiovisuales multidispositivo adaptadas al consumo móvil.
- Utilizar las redes sociales para proyectarse al exterior.
- Desarrollar medios de comunicación específicos para relación con la empresa.
- Desarrollar analítica de impacto en web y redes sociales y utilizar sus resultados para mejorar la comunicación.

4.5.2. Presencia en los rankings nacionales e internacionales

- Concienciar a toda la comunidad universitaria de la importancia de los rankings porque cada vez se les presta más atención.
- Focalizar los esfuerzos en aquellos rankings en los que estamos mejor posicionados para poder avanzar más rápidamente en ellos.

4.5.3. Desarrollo de eventos que den visibilidad a la UC3M

- Proyectarse culturalmente tanto en el ámbito nacional como internacional.
- Establecer alianzas estratégicas con instituciones culturales relevantes.
- Disponer de espacios físicos para el desarrollo de proyectos culturales y artísticos.
- Establecer un acuerdo TEDx con la participación de estudiantes y encaminado al desarrollo de habilidades.
- Fomentar la organización de eventos internacionales en áreas de conocimiento estratégicas.
- Fomentar el campus Madrid-Puerta de Toledo como sede de eventos relevantes.



5. Buen Gobierno

Las buenas prácticas de gobierno apoyarán el desarrollo del resto de ejes estratégicos de este Plan, prestando atención al cuidado de las personas y al desarrollo de su carrera profesional, consolidando la transparencia en todas sus dimensiones y utilizando las TIC como herramientas transversales para el desarrollo de las estrategias del Plan y para la transformación digital de la universidad.

La universidad debe prestar especial atención al buen uso de los recursos y a la rendición de cuentas a la sociedad, los cuales revierten directamente en la generación de confianza y en la valoración de la institución.

La UC3M vela por una actuación responsable y ética de todos sus miembros y está comprometida con la implantación de normas y recomendaciones que impulsen las mejores prácticas de gobierno. Por otra parte, tiene un compromiso con el bienestar y el desarrollo personal y profesional de las personas, proporcionándoles formación y carrera profesional.

La UC3M apoya la innovación y el intra-emprendimiento. Está abierta a nuevas ideas que den lugar a cambios en los procesos y a proyectos innovadores en las actividades de docencia, investigación y gestión.

La UC3M impulsará la vida universitaria, las políticas de igualdad de género, el desarrollo de una universidad accesible e inclusiva, responsable con el medio ambiente y que favorezca un estilo de vida saludable. Además quiere desarrollar su actividad docente e investigadora en un entorno global, estableciendo nuevas alianzas estratégicas y desarrollando las que ya tiene como YERUN (Young European Research University Network) y A4U (Alianza 4 Universidades).

OBJETIVOS:

- Cuidar el desarrollo del personal UC3M y su carrera profesional
- Consolidar la transparencia con datos abiertos
- Mejorar la captación de recursos
- Plan Director TIC
- Avanzar en la transformación digital del trabajo
- Una universidad responsable y comprometida
- Desarrollar alianzas en un entorno global

5.1. Cuidar el desarrollo del personal UC3M y su carrera profesional

Los recursos humanos son el factor más importante para llevar a cabo los objetivos estratégicos planteados y por ello es necesario cuidar a las personas y favorecer su desarrollo personal y profesional. Se debe facilitar la formación, la motivación, apoyar el

trabajo de calidad y contribuir al desarrollo del talento, en un entorno de trabajo saludable, de igualdad y atractivo para sus trabajadores.

Es importante para el cumplimiento de este objetivo disponer de recursos económicos suficientes que permitan establecer planes de carrera académica y profesional.

“... to ensure that the nature of the relationship between researchers and employers or funders is conducive to successful performance in generating, transferring, sharing and disseminating knowledge and technological development, and to the career development of researchers”

THE EUROPEAN CHARTER FOR RESEARCHERS, 2005¹⁵

Estrategias:

5.1.1. Formación e intraemprendimiento

- Desarrollar planes de formación orientados al desarrollo profesional y a la innovación en el puesto de trabajo.
- Favorecer el desarrollo de actividades emprendedoras dentro de la propia universidad, nuevos proyectos, cambios en los procesos, innovación o cambios de cultura, etc.
- Impulsar y favorecer la cultura de mejora sistemática en el trabajo diario.
- Orientar los procesos de selección a la búsqueda de personas innovadoras y de fuerte compromiso.

15. The European Charter for Researchers: The Code of Conduct for the Recruitment of Researchers (2005) [online]. Brusselss: Directorate-General for Research; Human resources and mobility (Marie Curie Actions). Disponible en: <https://www.sussex.ac.uk/webteam/gateway/file.php?name=european-charter-and-code-of-conduct-2005-vitae.pdf&site=377>

5.1.2. Desarrollo de la carrera profesional

Personal docente e investigador

- Desarrollar una carrera docente-investigadora basada en el European Framework for Research Career.
- Crear un plan de formación multidimensional:
 - Docencia.
 - Investigación.
 - Gestión.
- Definir incentivos alineados con los objetivos de la universidad.
- Desarrollar políticas para la igualdad de oportunidades, que no sean discriminatorias y balanceadas en género.
- Actualizar los criterios de selección.
- Ampliar el uso del inglés en procesos selectivos de acuerdo al perfil del puesto de trabajo.
- Comprometerse a seguir todos los principios de código de conducta europeo (C&C) para el personal investigador.
- Consolidación de plazas de profesorado permanente acorde a la situación legal y económica.

Personal de Administración y Servicios

- Potenciar las escalas medias para tener técnicos más polivalentes.
- Facilitar el desarrollo de la carrera profesional.
- Establecer itinerarios laborales con criterios de promoción establecidos.
- Fomentar la promoción interna.
- Revisar las pruebas de acceso para adaptarlas a los nuevos perfiles profesionales que demanda la universidad.
- Establecer una política de personal directivo/Plan de Sucesión/Detectar potencial.
- Potenciar la movilidad de PAS a través de convocatorias propias o de programas europeos.
- Fomentar la participación en International Weeks (IW) y desarrollar nuestra propia IW como herramienta de formación y capacitación de recursos humanos.

5.2. Consolidar la transparencia con datos abiertos

La universidad ya ofrece un catálogo de información de forma abierta, está situada en los primeros puestos del ranking de universidades públicas transparentes que realiza la Fundación Compromiso y Transparencia, pero sería necesario dar un paso más en transparencia y publicar la información siguiendo estándares de publicación de Open Data definidos por organismos internacionales.

Los datos del sector público pertenecen a la sociedad y deben ser accesibles y reutilizables por todo el mundo sin exigencia de permisos. Los datos abiertos del sector público tienen gran impacto social, porque mediante el uso de la tecnología permiten generar valor tanto para mejorar la gestión, como para la toma de decisiones.

“La transparencia, el acceso a la información pública y las normas de buen gobierno deben ser los ejes fundamentales de toda acción política. Sólo cuando la acción de los responsables públicos se somete a escrutinio, cuando los ciudadanos pueden conocer cómo se toman las decisiones que les afectan, cómo se manejan los fondos públicos o bajo qué criterios actúan nuestras instituciones podremos hablar del inicio de un proceso en el que los poderes públicos comienzan a responder a una sociedad que es crítica, exigente y que demanda participación de los poderes público”

LEY DE TRANSPARENCIA, ACCESO A LA INFORMACIÓN Y BUEN GOBIERNO¹⁶

Estrategias:

5.2.1. Portal Open Data de UC3M

- Facilitar el acceso a la información producida por la Universidad a través de la creación de un Portal Open Data de UC3M y/o etiquetado con Schema.org.

16. Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno. TEXTO CONSOLIDADO Última modificación: 21 de diciembre de 2013. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/pdf/2013/BOE-A-2013-12887-consolidado.pdf>

- Establecer un sistema periódico para garantizar la actualización de la información. Auditoría semestral/anual de la información publicada.
- Facilitar el acceso por parte de estudiantes a las encuestas de evaluación del profesorado. También vincular en dicho perfil su actividad investigadora actualizada.
- Avanzar en la transparencia de los indicadores utilizados para la financiación de los departamentos y unidades.
- Transmitir información entendible, reutilizable e interoperable.

5.2.2. Información interna accesible para una gestión más eficaz

- Fomentar el uso de la información y su reutilización para que revierta en investigaciones y aplicaciones para la UC3M.
- Avanzar en la implementación de la contabilidad analítica.
- Avanzar hacia un modelo de coste virtual y público por cada servicio utilizado.
- Avanzar en el modelo de la Universidad en Cifras.

5.3. Mejorar la captación de recursos

La UC3M quiere diversificar sus fuentes de financiación incrementando el volumen de recursos públicos y privados obtenidos para asegurar su sostenibilidad financiera.

Se apuesta por la captación de financiación europea mediante fondos de investigación de programas europeos Horizonte 2020, la comercialización y transferencia de la oferta tecnológica de los grupos de investigación a la empresa, el licenciamiento de software y el registro de patentes.

Por último, es necesario potenciar las acciones de patrocinio y mecenazgo, prestando especial atención a la captación de fondos del colectivo Alumni y del Círculo de Amigos de la UC3M.

“Hay que meter en la cultura de la universidad la mejora de la financiación con recursos propios”

(ANTONIO ABRIL. PRESIDENTE DEL CONSEJO SOCIAL UDC, 2016)¹⁷

Estrategias:

5.3.1. Diversificación de las fuentes de recursos

- Apostar por la captación de fondos de investigación en los programas europeos de financiación (H2020).
- Comercializar la oferta tecnológica de los grupos de investigación de la universidad para incrementar los contratos con empresas, el licenciamiento de software y el registro de patentes.
- Evaluar estrategias y establecer alianzas para avanzar en la internacionalización de las patentes y otros resultados de propiedad intelectual.
- Aumentar las aportaciones de patrocinadores públicos y privados para la creación de cátedras, programas de formación, becas, etc.

5.3.2. Mecanismos de reconocimiento a la aportación de recursos

- Incrementar los incentivos a los donantes potenciales, dando visibilidad a los resultados de las aportaciones. Fondo de Donaciones de la UC3M - UC3M Endowment Fund.
- Obtener recursos a través de mecenazgo dando visibilidad al donante.

17. Antonio Abril (2016). Responsabilidad Social Universitaria. En: Foro del Plan Estratégico 2017-2021, 25 de mayo de 2016. Disponible en: <http://www.uc3m.es/ss/Satellite/UC3MInstitucional/es/TextoDosColumnas/1371217981481/>

5.3.3. Racionalizar el uso de los recursos captados

- Redistribuir los costes de soporte.
- Crear estructuras de gestión ágiles que mejoren la calidad de los servicios.
- Adaptar los procedimientos para reducir costes.

5.4. Plan Director TIC

Las TIC son herramientas transversales a toda la comunidad universitaria que juegan un papel fundamental en el proceso de mejora de la universidad y por ello se requiere un análisis en profundidad para extender los servicios TIC a todos los niveles de la organización. El objetivo es proporcionar valor apoyando los objetivos estratégicos de este Plan.

“Las TI ya no son solo tecnología sino que de ellas depende el funcionamiento actual de las organizaciones y, lo que muchas veces se olvida, el avance hacia los objetivos de futuro. Hace muchos años que las TI dejaron de ser infraestructura operativa para ser parte de la estrategia”

(CONCLUSIONES UNIVERSITIC 2015)¹⁸

Estrategias:

5.4.1. Planificación de las TIC integrada en la estrategia corporativa

- Analizar la situación actual de las TIC en la universidad y detectar necesidades para cumplir los objetivos estratégicos de este Plan.
- Extender el uso de las TIC a ámbitos no cubiertos hasta ahora en docencia, investigación y gestión.

18. UNIVERSITIC 2015: Análisis de las TIC en las Universidades españolas [online]. Madrid. CRUE Universidades Españolas, D.L. 2016, p. 133. Disponible en: <http://tic.crue.org/wp-content/uploads/2016/03/UNIVERSITIC-2015.pdf>

5.4.2. Planificación del portfolio de proyectos, orientada a la creación de valor

- Definir la cartera de proyectos estratégicos que se van a abordar en función de los recursos disponibles.
- Establecer criterios de priorización y sistemas de seguimiento de proyectos.
- Publicar el portfolio de proyectos y los datos de seguimiento periódicamente.

5.4.3. Gestión y evolución de las infraestructuras TIC

- Planificar el paso progresivo de infraestructura local a servicios en nube y su reversión.
- Planificar la renovación de infraestructuras locales.
- Mejorar la infraestructura de la red de datos.
- Orientar los servicios hacia el acceso desde dispositivos móviles.

5.5. Avanzar en la transformación digital del trabajo

La transformación digital es un reto al que nos debemos enfrentar, supone un cambio cultural en la organización, nos obligará a repensar procesos de todo tipo y cambiará en muchos aspectos nuestra forma de trabajar y de relacionarnos tanto interna como externamente. Nuestros interlocutores son cada vez más digitales y eso nos obligará a ir evolucionando y transformando nuestros modelos actuales de servicios, docencia, etc. Debemos reflexionar sobre los cambios que implica la digitalización en los próximos años y definir un marco de actuación para abordarlos de forma correcta y de acuerdo al marco legal.

El uso de las TIC será el motor que permita llevar a cabo esa transformación, facilitando la movilidad, el trabajo en red y todo el proceso de digitalización.

“In 2016, higher education IT organizations are divesting themselves of technologies that can be sourced elsewhere and of practices that have become inefficient and are reinvesting to develop the necessary capabilities and resources to use information technology to achieve competitive institutional differentiation in student success, affordability, and teaching and research excellence”

SUSAN GRAJEK, 2016¹⁹

Estrategias:

5.5.1. Administración digital y simplificación de procedimientos

- Desarrollar de forma escalonada:
 - La digitalización de procedimientos
 - La incorporación de la firma electrónica a los distintos procedimientos en los que interviene el profesorado y PAS.
 - Racionalización de procedimientos.
 - Catálogo de procedimientos.
 - Implantar las leyes 39²⁰ y 40²¹ de 2015.
- Actualizar y homogeneizar el marco jurídico para todos los procedimientos, para facilitar la transformación digital con seguridad jurídica.

19. Susan Grajek (2016). Top 10 issues, 2016: Divest, Reinvest and Differentiate. EDUCASE Review, 11 January 2016. Disponible en <http://er.educause.edu/articles/2016/1/top-10-it-issues-2016>

20. B.O.E. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-10565&p=20151002&tn=1#tpreliminar>

21. B.O.E. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-10566&p=20151002&tn=1#a1>

- Mayor integración de los sistemas de información (ERPs y otros).
- Modelar los procesos administrativos con herramientas de gestión de procesos de negocio (BPM) para evitar bloqueos en la gestión manual.
- Facilitar el autoservicio y el acceso telemático al catálogo de servicios global.

5.5.2. Visibilización y apuesta por el teletrabajo

- Facilitar el acceso al teletrabajo a un mayor número de personas.
- Crear cultura de teletrabajo con seguimiento de objetivos.
- Apoyar la conciliación de la vida laboral, familiar y personal a través del teletrabajo.

5.5.3. Actualización de los entornos de trabajo

- Habilitar más “oficinas paisaje”, con recursos compartidos: impresoras compartidas, ordenadores portátiles en espacios con puesto de trabajo flotantes.
- Habilitar zonas de uso común de reunión / descanso / comidas / trabajo individual.
- Crear espacios polivalentes que faciliten la interacción entre el profesorado, alumnado, y personas de administración.

5.5.4. Fomento del trabajo en red

- Facilitar el acceso desde cualquier tipo de dispositivo a la información abierta e interna de la organización y al trabajo en procesos interactivos.
- Potenciar el uso exclusivo de documentación de trabajo en la nube. Facilitará la transparencia y la transversalidad en equipos de trabajo y dará lugar a una mayor estandarización de los métodos de trabajo.
- Extender el uso de calendarios corporativos en nube. Permiten mayor visión de los grandes hitos (matriculas, otros) y la compartición de información.
- Ampliar el acceso al software, en la medida de las posibilidades presupuestarias, para que los/as estudiantes puedan realizar prácticas.

5.6. Una universidad responsable y comprometida

La UC3M es una institución comprometida con valores de ética personal y profesional, igualdad, transparencia, compromiso social, pluralidad, respeto a la diversidad, eficiencia, respeto al medio ambiente, etc. y debe seguir trabajando para reforzar esta cultura corporativa y hacer un entorno atractivo para toda la comunidad.

Para ello se debe dar un impulso a la vida universitaria, ofrecer servicios de calidad, fomentar y mejorar la participación, impulsar las políticas de igualdad de género, aplicar el código de buenas prácticas en investigación, contribuir a la sostenibilidad ambiental y avanzar hacia una universidad saludable.

“El compromiso con la RS y el DS constituye un eje central de la Tercera Misión del sistema universitario y de sus universidades. El objetivo se centra en la contribución universitaria a un modelo de innovación y de desarrollo social, cultural, económico y ambiental socialmente responsable y sostenible”

(SECRETARÍA GENERAL DE UNIVERSIDADES, 2011)²²

Estrategias:

5.6.1. Mayor transversalidad de servicios y unidades

- Revisar la atomización de los servicios que nos hace menos ágiles al haber tantos departamentos.
- Observar otras instituciones.
- Aumentar la integración y coordinación de procesos de gestión entre servicios.

22. Ministerio de Educación. Secretaría General de Universidades (2011). La responsabilidad social de la universidad y el desarrollo sostenible. Madrid: Secretaría General Técnica, Subdirección General de Documentación y Publicaciones, 2011. Disponible en: https://sede.educacion.gob.es/publiventa/descarga.action?f_codigo_agc=14925_19

- Potenciar la colaboración entre servicios:
 - Fomentar la movilidad interna.
 - Fomentar la movilidad en puestos directivos.
 - Compartir experiencias y utilizar formadores internos.
 - Desarrollar actividades de formación on line.

5.6.2. Impulso de la vida universitaria

- Aplicar técnicas de estudios, inteligencia emocional, técnicas de relajación, meditación, cuidado físico, técnicas de relación con los demás, etc.
- Crear un espacio virtual tipo blog donde se acerquen a toda la comunidad universitaria, todas las herramientas posibles para ayudar a cada persona a mejorar su calidad de vida y mejorar el entorno en el que vive, aportando así a la universidad, y por extensión al entorno y a la sociedad, lo mejor de cada uno.
- Dar mayor importancia a la “vida universitaria” con la creación de espacios para estudiantes.
- Establecer una franja horaria libre de cuestiones académicas, para facilitar la asistencia a las actividades extracurriculares.
- Potenciar las iniciativas de “internacionalización en casa” de cara a profundizar en la dimensión internacional de todos los colectivos universitarios.
 - Trabajar en una mayor integración de estudiantes internacionales en la vida universitaria a través de iniciativas como el *Buddy Program*, los *Welcome Events* e *International Days*.
 - Fomentar la multiculturalidad y el multilingüismo de la comunidad universitaria a través de la existencia de un espacio de encuentro internacional.

5.6.3. Mejora de la participación

- Extender la posibilidad de voto electrónico en los distintos procesos electorales de la universidad.
- Facilitar la participación de estudiantes de titulaciones semipresenciales u online en la universidad (tanto en órganos de representación como el Claustro, como en actividades, etc.)
- Crear una Comisión de Estudiantes que han realizado un intercambio: aportar ideas (y su correspondiente desarrollo) sobre la implementación de estrategias y metodologías que repercutan positivamente en la UC3M y su comunidad universitaria.
- Crear un mecanismo para la recogida sistemática de experiencias de estudiantes, que realimenten a la institución, tanto de estudiantes que están en la universidad, como de los que han estado un curso en otra universidad.

5.6.4. Universidad inclusiva

- Garantizar la inclusión de estudiantes con algún tipo de discapacidad y/o necesidades educativas especiales facilitando el éxito en los estudios y la incorporación al mercado laboral.
- Intensificar las redes con organizaciones como la ONCE (Organización Nacional de Ciegos Españoles), CERMI (Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad), etc. que den soporte a los procesos de inclusión.
- Conseguir la certificación del Sello BEQUAL, de la discapacidad organizada.

5.6.5. Impulsar las políticas de igualdad de género

- Aprobar y poner en marcha el II Plan de Igualdad de género.
- Sensibilizar, visualizar y comunicar.
- Acceso, promoción y carrera profesional.
- Conciliación y corresponsabilidad.
- Docencia e Investigación con perspectiva de género.

5.6.6. Plan de Accesibilidad

- Implantación del Plan de Accesibilidad Integral.

5.6.7. Código de Buenas Prácticas en Investigación

- Impulsar la aplicación de las buenas prácticas de gestión y transparencia en la elaboración y ejecución de proyectos de investigación. Aplicar el nuevo *Code of Conduct for Research Integrity* europeo.
- Mejorar la calidad de la investigación en todos sus campos.
- Establecer mecanismos que garanticen el rigor científico, la honestidad y la responsabilidad.
- Fomentar las buenas prácticas de investigación, ética e integridad científica, en la formación del personal investigador.
- Definir el reglamento de funcionamiento y ámbito de actuación del Comité de Ética en investigación.
- Cumplir el compromiso de desarrollar el código de buenas prácticas para investigación (*Ethical and Professional Issues*) incluido en el Plan de acción de HRS4R.

5.6.8. Sostenibilidad medioambiental

- Desarrollar un plan social de adaptación al cambio climático de la UC3M, con la participación activa de todos los agentes sociales: estudiantes, personal docente e investigador y personal de administración y servicios.
- Desarrollar el programa SmartCampusUC3M2020.
- Fomentar las energías renovables y autoconsumo en la medida en que lo permita el marco legal.
- Promocionar la movilidad sostenible en colaboración con los ayuntamientos.
- Mejorar la formación del personal docente mediante sesiones o programas específicos para dar a conocer los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) a toda la comunidad universitaria.
- Fomentar las iniciativas de Investigación para el Desarrollo, de forma que la universidad oriente parte de su producción científica a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y se realice una transferencia activa y apropiada de conocimientos para la solución de retos globales.

5.6.9. Universidad saludable

Avanzar hacia una universidad saludable integralmente significa conseguir un entorno seguro y sostenible en el que la actividad de todos sus integrantes, estudiantes, profesorado y personal de administración, se desarrolle en un entorno físico y emocional armonioso y atento al bienestar personal.

- Conseguir una universidad saludable implica:
 - Una universidad segura. Todas las personas que desarrollan su labor en la universidad, deben hacerlo en un entorno de riesgo controlado y decreciente y, en función de su responsabilidad, tienen que participar en el control, reducción y, en su caso, eliminación del riesgo.
 - Una universidad sostenible y saludable. El desarrollo armonioso y de bienestar personal y emocional en la universidad requiere un medio ambientalmente sostenible y saludable.

5.7. Desarrollar alianzas en un entorno global

La UC3M quiere desarrollar su actividad docente e investigadora en un entorno global. Ha trabajado intensamente en los últimos años en el proceso de internacionalización, forma parte de prestigiosas organizaciones internacionales y mantiene un elevado número de acuerdos internacionales con las mejores universidades del mundo para la movilidad académica de estudiantes.

Formamos parte de la alianza 4U de universidades españolas (Autónoma de Barcelona, Autónoma de Madrid, Carlos III y Pompeu Fabra), de la red YERUN de jóvenes universidades europeas, constituida por las siguientes universidades: Bremen, Konstanz y Ulm (Alemania); Antwerpen (Bélgica); Southern Denmark (Dinamarca); Autónoma de Barcelona, Autónoma de Madrid, Carlos III de Madrid y Pompeu Fabra (España); Eastern Finland (Finlandia); Paris Dauphine (Francia); Dublin City University (Irlanda); Universidad de Roma Tor Vergata (Italia); Maastricht (Países Bajos); Nueva de Lisboa (Portugal); Brunel y Essex (Reino Unido); Linköping (Suecia). Queremos aumentar la presencia de la UC3M en redes y programas con instituciones de todo el mundo.

“Los Centros de Enseñanza Superior (CES) deben aumentar su atractivo, promover activamente la movilidad internacional de los estudiantes y del personal, facilitar planes de estudios innovadores de categoría mundial, así como la excelencia en las oportunidades de enseñanza e investigación, y establecer asociaciones de cooperación y asociaciones estratégicas con otros CES, instituciones públicas, el sector privado y la sociedad civil de todo el mundo”

(LA ENSEÑANZA SUPERIOR EUROPEA EN EL MUNDO COM(2013) 499 FINAL)²³

23. La enseñanza superior europea por en el mundo: Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las regiones. COM(2013) 499 final. Disponible en: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52013DC0499&from=EN>

Estrategias:

5.7.1. Desarrollo de las redes a las que pertenece la UC3M

- Profundizar la relación existente con las alianzas internacionales de prestigio a las que pertenece la UC3M, tanto nacionales (A4U), como internacionales (YERUN, edX) a través de la presentación de proyectos conjuntos u otras actividades.
- Implantar dobles títulos con universidades miembros de las redes A4U y YERUN.

5.7.2. Exploración de una alianza equivalente a YERUN en América Latina

- Explorar las oportunidades en América Latina que otras universidades españolas, europeas y norteamericanas ya están aprovechando.
- Identificar instituciones universitarias y de investigación en países como Chile, México, Argentina, Colombia, Uruguay o Brasil de primer nivel con las que deberíamos intensificar relaciones, así como experiencias políticas, sociales o económicas cuyo conocimiento tiene mucho que aportar para el estudio de nuestra propia realidad.
- Aprovechar el programa de movilidad universitaria recientemente aprobado por la Cumbre Iberoamericana, como punto de partida o marco de acción para estrechar lazos con universidades de este ámbito.

5.7.3. Alianzas estratégicas de los servicios administrativos entre Universidades

- Analizar la posibilidad de compartir servicios entre universidades 4U.
- Celebrar una *International Week* en nuestra universidad para el intercambio de experiencias de gestión entre las universidades de la red YERUN.



6. Proyectos estratégicos

De los objetivos y estrategias definidas en este Plan 2016-2022, se extrae esta lista de proyectos como una selección de las iniciativas más relevantes y destacables que se deberán desarrollar prioritariamente a lo largo de los próximos años en la UC3M. Se requerirá la creación de equipos multidisciplinares y un seguimiento específico de los proyectos a través de sus indicadores que a su vez contribuirán al seguimiento integral del Plan.

1. Dinamización de la investigación excelente y la transferencia de resultados de I+D+i

Potenciar la investigación de calidad e impacto, conseguir una mayor integración entre investigación y transferencia, fortalecer la relación universidad–empresa para compartir información y trabajar de forma conjunta en proyectos de investigación, competir en procesos de innovación abierta.

2. Acompañamiento integral al personal investigador

Apoyo integral a todo el personal investigador para una investigación excelente en todas sus fases. Desde la búsqueda de financiación para la actividad investigadora, la ayuda necesaria para la participación en los programas de investigación, asesoramiento en la preparación de la propuesta, las negociaciones del contrato, hasta la explotación y difusión de resultados, cubriendo todo el ciclo de vida del proyecto.

3. Visibilidad y acceso a la producción científica UC3M

Crear un Portal de Investigación de la UC3M que permita visualizar de forma abierta y estructurada la producción científica, con un equipo de trabajo Open Knowledge formado por personas de diferentes áreas de conocimiento y gestión.

4. Transformación del proceso de enseñanza-aprendizaje

Transformación paulatina de enseñanza y aprendizaje de forma que incorporen elementos de tecnología digital avanzada, con énfasis en los formatos blended y online y metodologías de aprendizaje activo. Favorecer la flexibilización, la personalización y el apoyo específico a cada tipo de estudiante: ajustar procesos y normativas sin perder calidad, compatibilizar los estudios con la vida laboral, apoyo en el desarrollo del perfil profesional y de competencias extracurriculares.

Para ello es necesario proporcionar formación, asesoría, apoyo al profesorado y avanzar en las infraestructuras necesarias. La formación del profesorado es necesaria para que adquiera nuevas competencias docentes orientadas al aprendizaje activo y blended, perfil digital y desarrollo de las habilidades más demandadas.

5. Acompañamiento integral al estudiante

Orientar al estudiante a lo largo de su ciclo académico (antes, durante y después de su etapa universitaria) con la finalidad de apoyarle en su proceso de aprendizaje y en su empleabilidad. Ofrecer recursos y ayudas para contribuir al éxito de los estudiantes tanto en su vida académica como en el ámbito personal, garantizando la igualdad de oportunidades en su acceso, permanencia y progresión en los estudios universitarios.

Consolidación y desarrollo de nuevos proyectos de orientación dentro del Plan Integral de Orientación (PIO).

6. Entornos físicos y virtuales para la vida universitaria

Adaptación de los espacios físicos para mejorar las interacciones personales y la experimentación colaborativa: laboratorios virtuales para prácticas, espacios sociales para el desarrollo del conocimiento. Evolución de las aulas docentes, infraestructura de red, migración a la nube.

7. Prospectiva de nuevos estudios de grado y postgrado

Análisis del catálogo de estudios de grado y postgrado ofertados en el sistema universitario español y en otros países de referencia para la UC3M. Detectar aquellos que conviene ofrecer en la UC3M por su interés para la sociedad, adecuación al entorno de la universidad y orientación a estudios compartidos con otras universidades.

8. Incorporación del mejor alumnado

Profundizar y abrir nuevas vías de captación de estudiantes para Grado y Postgrado: foros internacionales, marketing on-line, cursos MOOC, Alumni, mejorar la orientación, implantación de un premio de excelencia.

9. Desarrollo de la conexión con el tejido productivo en todos los ámbitos

Establecer protocolos y mecanismos para grupos de networking con empresas, potenciar las prácticas en empresa favoreciendo la conexión estudios-profesión como parte del aprendizaje, y fomentar el emprendimiento.

10. Implicar al colectivo alumni en la vida universitaria

Establecer más vínculos con el colectivo alumni orientados a mejorar la imagen de la universidad, apoyar con su experiencia dentro y fuera de la universidad al colectivo de estudiantes y favorecer su participación en la vida universitaria.

11. Apoyo a las personas de la comunidad universitaria en su desarrollo personal y profesional

Planes de acción para los colectivos PDI y PAS, enfocados a detectar y atraer talento, desarrollar competencias profesionales y crecer como personas e integrantes de la sociedad.

12. Transparencia con datos abiertos

Incrementar la publicación de información generada en la universidad mediante la implantación de estándares Open Data para que esta sea reutilizable e interoperable, contribuyendo a mejorar la eficiencia y a elevar, no sólo el nivel de transparencia, sino también el de reutilización. B

13. Evolución/transformación digital del trabajo

Contribuir a la transformación digital de la universidad en todos los ámbitos, docencia, investigación y gestión. Desarrollo de la administración digital. Potenciar el trabajo en red e incrementar los servicios digitales.

14. Responsabilidad Social Universitaria

Avanzar en la estructuración interna y externa de la RSU, visibilizar las acciones y proyectos llevados a cabo, crear cultura institucional de una universidad sostenible, inclusiva, responsable con el medio ambiente, comprometida con la igualdad y con la cooperación al desarrollo.

15. Medición de resultados

Mejorar el sistema de encuestas actual para hacer un seguimiento de:

- Calidad en la docencia
- Calidad de los servicios
- Impacto de la investigación
- Impacto en la sociedad



7. Indicadores

En este apartado se detallan los indicadores definidos para cada uno de los ejes estratégicos que conforman el Plan. El conjunto de indicadores constituyen el cuadro de mando para evaluar el avance y grado de cumplimiento de los objetivos del Plan.

La revisión será anual. Los resultados del seguimiento pueden dar lugar a modificaciones producidas por situaciones coyunturales que obliguen a un replanteamiento si las condiciones son adversas/favorables o si hubiera cambios legales o normativos.

Investigación

Principales

- Incrementar el número de total de citas anuales de las publicaciones de la universidad en un 50% y las citas por documento en un 30%.
Aumentar el porcentaje de publicaciones en revistas del Q1 de su campo hasta alcanzar al menos un 40%.
- Aumentar el número de ERC grants en un 200% y de acreditaciones María de Maeztu en un 100%.
- Mantener la clasificación de la universidad en los rankings QS y QS 50 under 50, y mejorar su clasificación en los rankings THE 150 under 50.
- Aumentar en un 40% el número de empresas de base tecnológica con participación de la universidad.
- Alcanzar un porcentaje de proyectos coordinados del 15% medido sobre el total de proyectos financiados a grupos de la universidad en H2020.
- Aumentar la financiación anual captada a través de proyectos con financiación europea en un 10% por encima del incremento en el presupuesto de dichos fondos, y la financiación captada de proyectos nacionales y autonómicos en un 10% sobre el incremento de sus presupuestos.
- Aumentar en un 25% el número de proyectos presentados anualmente, y en un 50% la financiación captada de estas fuentes de financiación.
- Incrementar en un 5% el número de doctores internacionales en la UC3M.

Secundarios

- Aumentar en un 30% la movilidad y el intercambio internacional del personal investigador financiada mediante ayudas Marie Skłodowska-Curie.
Incrementar las estancias de investigadores pre- y post-doctorales de la universidad financiadas con fondos del Programa Propio de Investigación en un 20%.
- Iniciar al menos 12 tesis doctorales en doctorados industriales al final de periodo y completar al menos 4 tesis.
- Incrementar en un 25% los activos de las empresas participadas por la universidad.

- Llevar a cabo un estudio sobre modelos de gestión centralizada de infraestructuras compartidas, sobre la base de Centros de Apoyo a la Investigación existentes en otras universidades.
- Aumentar en un 15% el número de patentes y registros de software de la universidad.

Educación

Principales

- Reducir en un 10% el porcentaje de abandono en Grado.
- Aumentar en un 10% el número de estudiantes internacionales matriculados en grado.
- Aumentar en un 15% la demanda en postgrado.
- Elevar la ratio de estudiantes de postgrado hasta que represente el 25% del total de estudiantes de la universidad.
- Aumentar hasta el 80% (en 2022) el porcentaje de estudiantes que realizan prácticas profesionales como parte de su formación antes de finalizar sus estudios.
- Mejorar en un 3% la empleabilidad de egresados.
- Implantar en todos los planes de grado ó créditos para mejorar la adaptación al mercado laboral.
- Mantener un indicador de las prácticas en empresa igual o superior a 4 sobre 5.
- Participación del 25% del profesorado en actividades de educación digital.

Secundarios

- Aumentar en un 15% el número de estudiantes internacionales matriculados en postgrado.
- Aumentar en un 20% el número de estudiantes en el campus de Madrid - Puerta de Toledo.
- Alcanzar el 50% de graduados con estancia internacional.
- Aumentar en un 30% el número de estudiantes internacionales en la UC3M.
- Implantar 3 nuevos programas conjuntos con universidades de la red YERUN.
- Implantar al menos 5 nuevos grados y 6 nuevos másteres.
- Incrementar las actividades extracurriculares para el desarrollo de habilidades y mejora personal, pasando de 6,5 anuales a 14.
- Duplicar el número de profesores que participan en programas de tutorización de estudiantes de grado.
- Aumentar en un 10% el número de profesores de la UC3M que imparten docencia en inglés durante el periodo 2016-2022.

- Incrementar el número de estudiantes de la Carlos III International School (C3IS) en:
 - Un 30% en los Cursos de Estudios Hispánicos (CEH), Study Abroad Program (SAP), Estudiantes Visitantes, Cursos de Verano y STEM, Estudiantes , Internacionales en Ingeniería (PIEI) y estudiantes internacionales en Cursos de Español (Cdl).
 - Un 200% en los Foundation Courses (Cursos de Iniciación Universitaria)
 - Un 200% en el Acceso a Grado Sin Examen Nacional de Admisión a la Universidad.

Relación con la Sociedad

Principales

- Aumentar en un 30% el número de becas para estudiantes.
- Conseguir la certificación del Sello BEQUAL que nos distinguirá como universidad socialmente responsable con la discapacidad y socialmente comprometida
- Web corporativa con acceso multiplataforma.

Secundarios

- Aumentar en un 30% el e-recruitment de pre-doc y post-docs a través del nuevo portal de empleo de UC3M.
- Aumentar en un 30% el número de sesiones científico divulgativas y talleres prácticos en educación secundaria.
- Dedicar el 10% de becas alumni a personas con discapacidad.
- Alcanzar al menos 150 alumnos por año en el programa mentoring de Alumni UC3M.
- Incrementar el número de seguidores en redes sociales en un 25%.
- Aumentar la organización de eventos de transferencia tecnológica en un 40%.
- Incrementar la presencia en los medios de noticias sobre resultados de investigación de la UC3M en un 30%.

Buen Gobierno

Principales

- Los procesos de atracción de talento (reclutamiento) y selección deben ser abiertos, transparentes y basados en el mérito. Para ello, quienes participen en las comisiones deberán conocer:
 - Los principios contenidos en C&C (European Charter and Code for Researchers)

- Los principios OTM-R (Open Transparent and Merit based Recruitment) y se le ofrecerá una formación específica sobre estos principios.

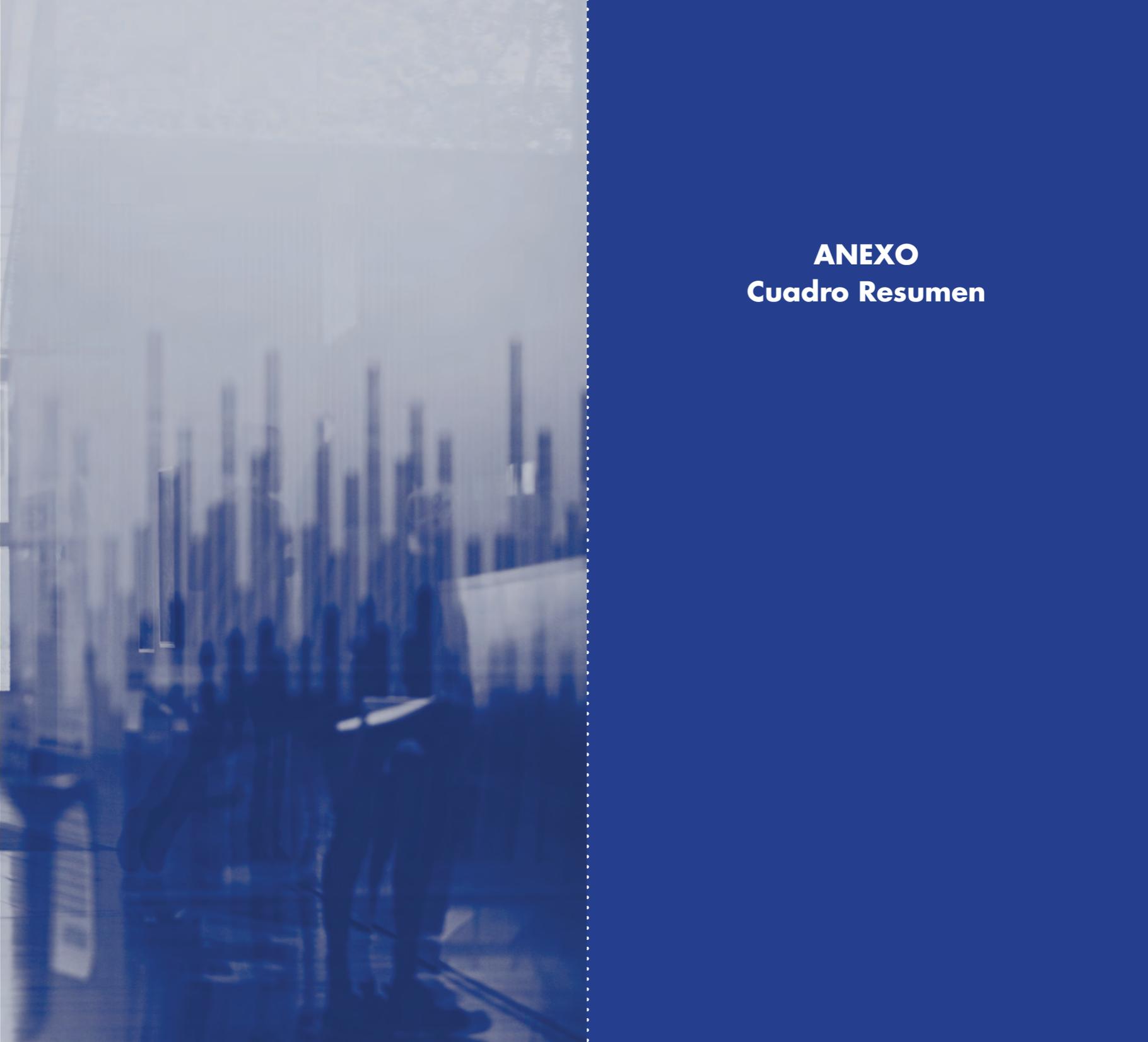
- Establecer notificaciones electrónicas en los procedimientos administrativos.

Secundarios

- El 30% de la plantilla debe haber participado en al menos un curso de formación.
- Aumentar en un 15% la oferta formativa para el profesorado en aquellas nuevas metodologías que se establezcan para la docencia.
- Aumentar las estancias de formación e investigación en un 5%.
- Incrementar un 50% los programas de movilidad PAS con otras universidades de YERUN gestionado desde el SERIC.
- Incrementar en un 30% el número de personas que acceden a teletrabajo.
- Reducir el consumo energético (eléctrico y de gas) en un mínimo del 20% a lo largo del periodo 2016-2022.
- Reducir el consumo de papel en un 50% a lo largo del periodo 2016-2022.
- Recogida del 95% del papel consumido para su reciclado a lo largo del periodo 2016-2022.
- Reducir el consumo de agua en un 30% (incluyendo el agua reciclada) durante el periodo 2016-2022
- Incremento de un 20% el número de indicadores de la Universidad en Cifras (LUEC).
- Aumentar el importe de la financiación privada captada a través de convocatorias competitivas en un 20%, y de la financiación obtenida vía contratos Art. 83 en un 20%.
- Duplicar el acceso a Internet desde la Universidad.
- Alcanzar el 100% de servicios accesibles desde dispositivos móviles.
- Duplicar el número de procedimientos accesibles desde la Sede Electrónica.
- Incrementar en un 25% el número de aplicaciones informáticas corporativas asociadas a procedimientos de gestión.
- Puesta en marcha de un piloto de participación electrónica en algún Consejo o Comisión, pe. Consejo Informático o Comisión de Investigación.
- Asegurar que al menos el 5% de las patentes y registros de software obtenidos desde 2010 estén en explotación comercial.



ANEXO
Cuadro Resumen



OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	EJES ESTRATÉGICOS				PERSPECTIVAS				
	INVESTIGACIÓN	EDUCACIÓN	RELACIÓN CON LA SOCIEDAD	BUEN GOBIERNO	GLOBAL	ABIERTA	DIGITAL	PERSONAS	INFRAESTRUCTURAS
Priorizar la investigación excelente, internacional e interdisciplinar	*				*				
Fomento de la generación de publicaciones de alto impacto	*		*		*	*	*		
Apoyo a todo el ciclo de proyectos (excelentes) nacionales e internacionales	*			*	*		*		
Participación en redes y programas internacionales	*			*	*	*	*		
Impulso de la movilidad del profesorado	*	*			*			*	
Promoción de la creación de equipos multidisciplinares	*				*	*		*	
Apoyo a la creación de infraestructuras multidisciplinares diferenciadas	*				*		*		*
Aumentar la visibilidad e impacto: conocimiento accesible y abierto	*		*		*	*	*		
Creación de un site de información de la investigación UC3M	*		*		*	*	*		
Mandato institucional de acceso abierto	*		*	*	*	*	*		
Dinamizar la transferencia de resultados de I+D+I	*		*		*	*	*		
Mayor integración de los modelos de investigación y transferencia	*		*	*	*	*	*		
Definición de roadmaps conjuntos de I+D+i entre personal investigador y empresas	*		*		*	*	*		
Impulso de la participación de personal investigador en procesos de innovación abierta	*		*		*	*		*	
Fomento de la creación de empresas de base tecnológica	*		*			*	*		
Definición de criterios de reconocimiento de las actividades de transferencia	*		*	*		*		*	
Impulsar el doctorado en colaboración con la empresa	*	*	*			*		*	
Incorporación de doctorados industriales a la oferta de la universidad	*	*	*			*		*	
Incentivación del desarrollo y lectura de Tesis Doctorales	*	*				*		*	
Desarrollar el perfil digital y profesional del egresado/egresada		*	*		*	*	*	*	
Diseño curricular más adaptado a las habilidades más demandadas		*	*		*	*	*	*	
Innovación en las metodologías de aprendizaje		*			*	*	*	*	
Adaptación del proceso de calidad docente a las nuevas metodologías		*		*		*	*		
Flexibilizar los procesos de aprendizaje y transformar sucesivamente la experiencia docente		*	*		*	*	*	*	
Especificidad/flexibilidad curricular y proceso formativo individualizado		*	*		*	*	*	*	
Perfil profesional y desarrollo de competencias extra-curriculares		*	*		*	*	*	*	

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	EJES ESTRATÉGICOS				PERSPECTIVAS				
	INVESTIGACIÓN	EDUCACIÓN	RELACIÓN CON LA SOCIEDAD	BUEN GOBIERNO	GLOBAL	ABIERTA	DIGITAL	PERSONAS	INFRAESTRUCTURAS
Mejorar los entornos físicos y virtuales para la vida universitaria		*		*			*		*
Bibliotecas como centros de recursos de aprendizaje		*		*		*	*		*
Adaptación de espacios físicos para interacciones		*		*			*	*	*
Consolidación del campus Madrid – Puerta de Toledo		*		*		*			*
Renovación de los laboratorios y aulas		*		*			*		*
Abrir el campus al mundo		*	*		*	*	*		
Formación dirigida al entorno cercano		*	*			*	*	*	
Programas de movilidad de calidad		*	*		*	*	*	*	
Programas formativos para estudiantes internacionales		*			*	*	*	*	
Innovar la oferta de programas formativos		*		*	*	*	*		
Exploración de posibles nuevos grados		*	*	*	*	*	*		
Renovación de la oferta formativa de postgrado		*	*	*	*	*	*		
Potenciar la Escuela de Doctorado		*		*	*	*	*		
Detectar e incorporar talento			*	*	*	*		*	
Incorporación de las mejores y los mejores estudiantes			*	*	*	*		*	
Incorporación del mejor personal investigador			*	*	*	*		*	
Implicar al colectivo alumni en la comunidad universitaria		*	*	*	*	*	*	*	
Espacios y actividades de networking entre alumni y alumni con profesores			*	*	*	*			
Implicar al colectivo alumni en la vida universitaria		*	*	*	*	*	*	*	
Comunicar los éxitos del colectivo alumni UC3M			*	*	*	*	*	*	
Mejorar la capacidad de gestión y acceso a alumni			*	*		*	*	*	
Potenciar la conexión con la sociedad civil			*			*			
Conectar con los gobiernos locales ONGs y Economía Social			*			*			
Programa de actividades en el entorno cercano			*			*			

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	EJES ESTRATÉGICOS				PERSPECTIVAS				
	INVESTIGACIÓN	EDUCACIÓN	RELACIÓN CON LA SOCIEDAD	BUEN GOBIERNO	GLOBAL	ABIERTA	DIGITAL	PERSONAS	INFRAESTRUCTURAS
Potenciar la conexión con el tejido productivo			*		*	*	*		
Espacios de networking con empresas			*		*	*	*		
Conexión con el tejido productivo en los procesos de aprendizaje		*	*			*	*		
Cursos de transición a la vida laboral		*	*			*	*	*	
Laboratorio de ideas			*		*	*	*		*
Potenciar la imagen corporativa			*		*	*	*		
Comunicación de la universidad			*		*	*	*		
Presencia en los rankings nacionales e internacionales			*		*	*	*		
Desarrollar eventos que den visibilidad a la UC3M			*	*	*	*	*		
Cuidar el desarrollo del personal UC3M y su carrera profesional				*				*	
Formación e intraemprendimiento				*		*	*	*	
Desarrollo de la carrera profesional				*		*	*	*	
Consolidar la transparencia con datos abiertos				*		*	*		
Portal Open data UC3M				*		*	*		*
Información interna accesible para una gestión eficaz				*		*	*		
Mejorar la captación de recursos				*		*			
Diversificación de las fuentes de recursos				*		*			
Mecanismos de reconocimiento a la aportación de recursos			*	*		*			
Racionalizar el uso de los recursos captados				*		*			
Plan Director TIC				*		*	*		*
Planificación de las TIC integrada en la estrategia corporativa	*	*	*	*		*	*	*	*
Planificación del portfolio de proyectos, orientada a la creación de valor				*		*	*		
Gestión y evolución de las infraestructuras TIC				*		*	*		*
Avanzar en la transformación digital del trabajo				*		*	*	*	
Administración digital y simplificación de procedimientos				*		*	*	*	*

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	EJES ESTRATÉGICOS				PERSPECTIVAS				
	INVESTIGACIÓN	EDUCACIÓN	RELACIÓN CON LA SOCIEDAD	BUEN GOBIERNO	GLOBAL	ABIERTA	DIGITAL	PERSONAS	INFRAESTRUCTURAS
Visibilización y apuesta por el teletrabajo				*		*	*	*	
Actualización de los entornos de trabajo				*		*	*	*	*
Fomento del trabajo en red				*	*	*	*	*	*
Una universidad responsable y comprometida				*	*	*	*	*	
Mayor transversalidad de servicios y unidades				*	*	*		*	
Impulso de la vida universitaria				*	*	*		*	
Mejora de la participación				*		*	*	*	
Universidad inclusiva			*	*	*	*	*	*	
Impulsar las políticas de Igualdad de género				*	*	*		*	
Plan de Accesibilidad				*		*	*	*	*
Código de buenas prácticas en investigación			*	*		*		*	
Sostenibilidad medioambiental				*	*			*	*
Universidad saludable			*	*	*	*		*	*
Desarrollar alianzas en un entorno global			*	*	*	*	*		
Desarrollo de las redes a las que pertenece la UC3M			*	*	*	*	*		
Exploración de una alianza equivalente a YERUN en América Latina				*	*	*	*		
Alianzas estratégicas de los servicios administrativos entre universidades				*	*	*	*		

Azul: Objetivos

Negro: Estrategias

