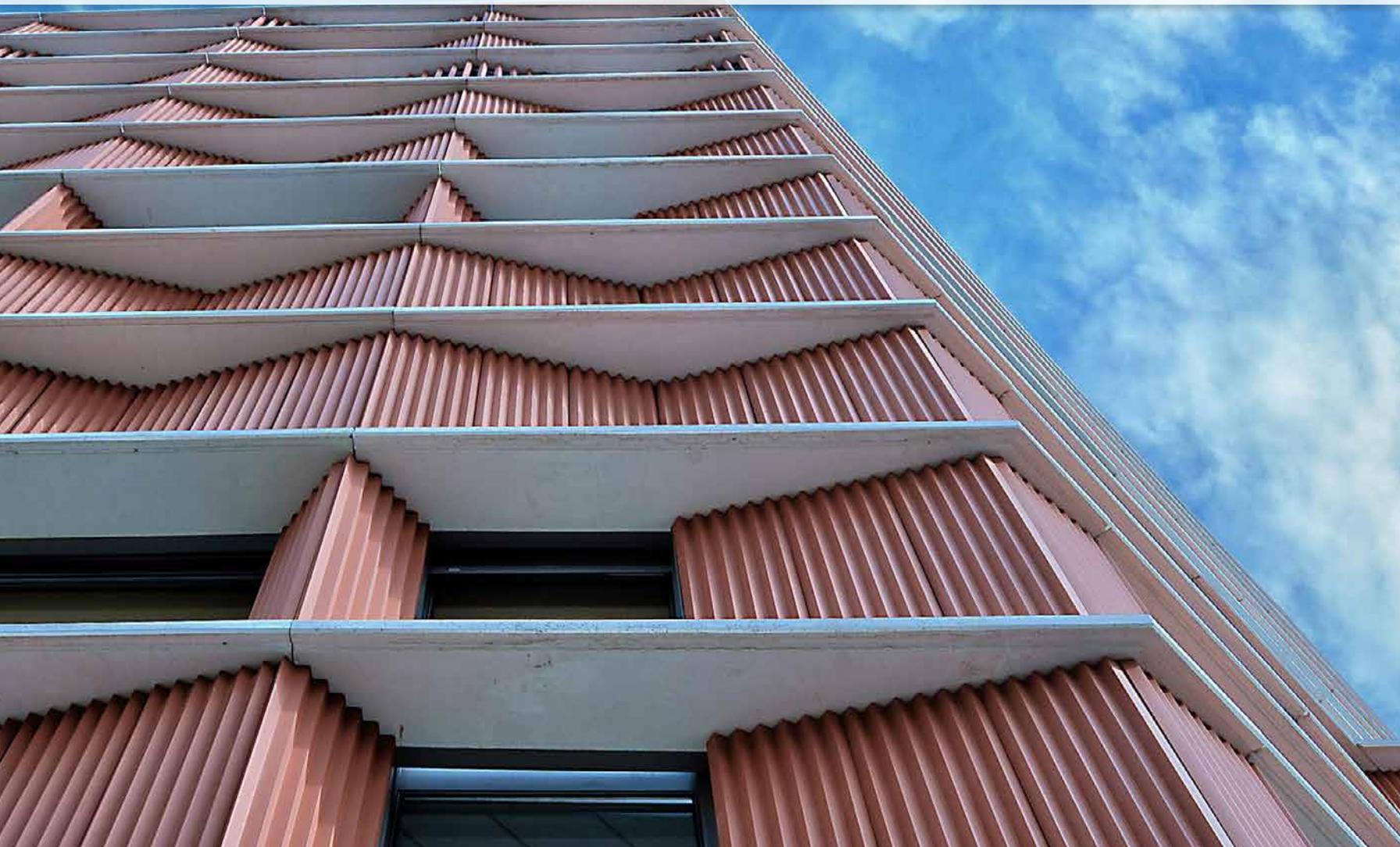


# Plan Estratégico 2016 - 2022

## Resumen Ejecutivo



## Presentación del Rector

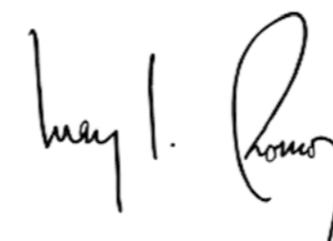
---

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

<b>05</b>	<b>Misión y valores de la UC3M</b>
<b>05</b>	<b>Estructura del Plan</b>
<b>07</b>	<b>Ejes estratégicos</b>
<b>07</b>	1. Investigación
<b>11</b>	2. Educación
<b>15</b>	3. Relación con la Sociedad
<b>18</b>	4. Buen Gobierno
<b>21</b>	<b>Proyectos estratégicos</b>
<b>24</b>	<b>Resumen de indicadores</b>

## 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.

## Estructura 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.



## Ejes estratégicos

### 1. Investigación

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 Y ESTRATEGIAS:

- **Priorizar la investigación excelente, internacional e interdisciplinar**
  - Fomento de la generación de publicaciones de alto impacto
  - Apoyo a todo el ciclo de los proyectos (excelentes) nacionales e internacionales
  - Participación en redes y programas internacionales
  - Impulso a 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**
  - Integración más fuerte los modelos de investigación y transferencia
  - Definición de Roadmaps conjuntos de I+D+i entre personal investigador y empresas
  - Impulso de la participación de investigadores 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

## 2. Educación

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. Entornos digitales de apoyo a la enseñanza se han reducido en la práctica a ser meros repositorios de documentación. Independientemente de que las prácticas y los laboratorios complementen esta educación, y estos son elementos valiosos que hay que preservar e incentivar, hay varias razones por las que conviene repensar los métodos y las herramientas educativos:

- 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 educativa 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 del llamado “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 la estructura de estricta división por asignaturas, tiempos de impartición, aislamiento de diversas culturas, es la 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 Y ESTRATEGIAS:

- **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
- **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 las 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



### 3. Relación con la Sociedad

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 Y ESTRATEGIAS:**

- **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 los alumni en la vida universitaria
  - Comunicar los éxitos de los 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
- **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
  - Desarrollo de eventos que den visibilidad a la UC3M



## 4. 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 Y ESTRATEGIAS:

- **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 de UC3M
  - Información interna accesible para una gestión más 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
- 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



## 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.

## 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

## Resumen de 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 Sklodowska-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 6 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 (Cdi).
  - 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.

