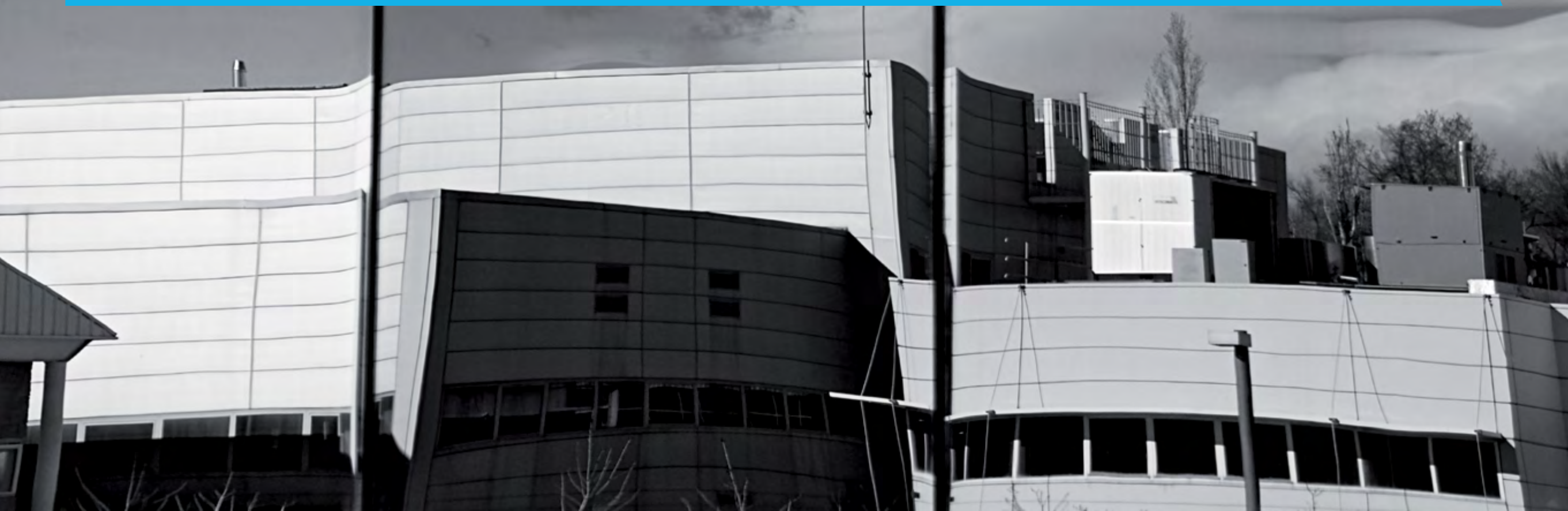


Estrategia UAM 2025

03

## Comunidad universitaria, buen gobierno y transparencia



# Estudiantes y Alumni



## Estudiantes: Atención y Participación

La atención al estudiantado requiere de esfuerzos y recursos en un proceso de constante adaptación a las nuevas y diferentes demandas tanto económicas como de otro orden que pudiera dificultar la continuidad de los estudios.

### Atención a estudiantes

En este ámbito se hace necesaria la coordinación y el trabajo conjunto con el área de Atención a la Diversidad y responsables de Estudios y de Relaciones Internacionales de la UAM, integrando sus líneas estratégicas. La UAM debe fomentar la presencia de la diversidad y acompañar a sus estudiantes en su particular adaptación al contexto y a su titulación universitaria. En este sentido, el Estatuto del Estudiante Universitario en su capítulo V incide en el deber de contar con adecuados sistemas de tutorización. Para ello se propone:

- Seguimiento y mejora de los Planes de Acción Tutorial, así como puesta en marcha de sistemas de tutorización en las titulaciones que carecen de plan, que permitan identificar y responder ante necesidades que de otra forma pudieran pasar inadvertidas.
- Creación de sistemas de tutorización a la medida tanto del perfil del estudiante como de la etapa y titulación que cursa. Para ello, se propone la elaboración de protocolos de actuación en función de la diversidad y las necesidades detectadas, en coordinación con las áreas, servicios y programas relacionados.
- Promoción de la participación de estudiantes en sistemas de tutorización.
- Formación específica dirigida a los tutores y generación de sistemas de reconocimiento de la labor de tutorización.
- Impulso de acciones dirigidas a la reducción del abandono y absentismo, incluyendo la mejora de los procesos relacionados con la valoración de la permanencia y la compensación.
- Actualización progresiva de la base de la convocatoria de Ayudas con cargo al Fondo Social de Estudiantes ajustándose a las necesidades derivadas de la situación y casuística.

- Mejora de la difusión y orientación en relación con todas las becas y ayudas de las que pueda disponer el estudiante; adaptación continuada de las bases de las convocatorias propias.
- Contribución al incremento de relaciones positivas o de buena convivencia.
- Promoción del emprendimiento entre los estudiantes y egresados, con el ejemplo de procesos de diseño y puesta en marcha de planes de negocio.
- Fomento de la participación activa en el campus del estudiantado de la Universidad de la Experiencia, impulsando los ámbitos de intercambio intergeneracional.

### Participación estudiantil

- Promoción, refuerzo de la participación de los representantes de estudiantes, en especial de los delegados y delegadas, en la elaboración y seguimiento de los planes de estudio, de los calendarios propios de los centros, y en los procesos de evaluación de la calidad de las titulaciones.
- Fomento de la participación del estudiantado en procesos de tutoría de apoyo o soporte.

Por otra parte, dado el objetivo último de promoción general de la participación estudiantil, las líneas de actuación deben integrar:

- Mejora del conocimiento de los ámbitos de participación de los estudiantes y optimización de los planes de atención.
- Creación y desarrollo de un Observatorio de Estudiantes.

La UAM lleva tiempo trabajando en un plan para fomentar la participación estudiantil, haciendo especial hincapié en promover la representación y el asociacionismo.

### Representación estudiantil

La UAM propone continuar definiendo políticas y estructuras de representación mientras se consolida el funcionamiento de las que son de reciente creación. Hasta el momento se ha conseguido "empoderar" a la figura del delegado, así como crear el demandado Consejo de Estudiantes de la UAM. De esta última actuación se deriva de manera inmediata, el desarrollo normativo correspondiente para garantizar su funcionamiento, que depende a su vez de la puesta en marcha de los Consejos de Estudiantes de Centros. Para contribuir a su mejor desarrollo, proponemos las siguientes acciones:

- Facilitar la comunicación fluida entre representantes de estudiantes y entre representantes y sus representados.
- Revisar y establecer mecanismos de reconocimiento de la representación estudiantil, considerando la contribución formativa de la participación.
- Promocionar la formación en representación estudiantil.

### Asociacionismo

En cuanto a la participación promovida por el propio colectivo de estudiantes, las acciones pasan por impulsar sus propias asociaciones. En esta línea, se hace necesario poner al servicio del alumnado las nuevas tecnologías.

- Actualización progresiva de la regulación de la participación del estudiantado a través de las asociaciones.
- Mejora de las gestiones relativas a las tramitación y funcionamiento de las asociaciones.

Con el fin de contribuir a su formación integral, la UAM se propone además:

- Ampliar la participación de estudiantes en las actividades socioculturales.
- Impulsar iniciativas del propio colectivo de estudiantes que reviertan en su formación integral, promoviendo y facilitando su participación en áreas de voluntariado y cooperación, acogida y atención a estudiantes, así como en actividades culturales.
- Mejorar la comunicación e información de la oferta de actividades extracurriculares promovidas por la institución y el propio colectivo estudiantil.

## Alumni

En la estrategia de la universidad se incluye el ámbito de sus egresados como una parte activa y esencial del proyecto universitario en su interacción con la sociedad y el entorno. Para desarrollar el proyecto Alumni, se propone:

- Fortalecimiento de la dimensión internacional de AlumniUAM a través de la implantación de los clubs internacionales como instrumento de internacionalización de la universidad.
- Extensión de los ámbitos de las redes profesionales a la mayoría de los posgrados de la UAM y ampliación del sistema de mentorías.
- Incremento del respaldo de AlumniUAM a la articulación de redes de entidades públicas y privadas que colaboran con la Universidad y su Fundación, para actividades de innovación y mecenazgo.
- Fidelización de los egresados Alumni, y de su continuidad en las relaciones con la UAM a través del ofrecimiento de la formación continua y de posgrado, aprovechando las oportunidades de establecer alianzas de colaboración con la UAM. Estas relaciones con los Alumni permitirán obtener información para la mejora continua de la cualificación y empleabilidad de los egresados.



## Personal docente e investigador



El colectivo del PDI, que incluye todas las categorías de profesorado (laboral y funcionario) recogidas en la LOU y del personal investigador contratado pre- y post-doctorales y adscritos a distintos programas públicos o privados, es responsable de la docencia y de la investigación que se lleva a cabo en la UAM. La dedicación de cada uno de sus componentes viene determinada por su integración en un área, departamento y centro concreto y por el tipo de vinculación contractual que mantiene con la UAM.

Con respecto al desarrollo de esta plantilla, desde hace años la UAM mantiene una política definida por tres acciones: incorporación, estabilización y promoción. Esta línea de actuación pretende definir una carrera académica dentro de la UAM y enmarcada en las disposiciones legales que definen (o limitan) el alcance de las medidas que se han propuesto e implementado. La definición de esta carrera no impide la existencia de otras trayectorias y/o actuaciones en áreas específicas.

Esta línea general de actuación se puede concretar en los siguientes términos:

### 1. Incorporación

Se entiende como el primer paso en la carrera académica y se puede aplicar en dos condiciones distintas:

- **Personal investigador pre-doctoral:** mediante diversas convocatorias (mayoritariamente públicas, incluida la propia de la UAM) se contratan todos los años cerca de 150 personas con la finalidad de que completen su formación realizando el doctorado y defiendan una tesis doctoral en el departamento al que quedan adscritas y dirigida por alguno de sus miembros. La mayoría de los componentes de este colectivo obtienen un contrato de ayudante, de Formación del Profesorado Universitario (FPU) o de Formación del Personal Investigador (FPI). Pueden colaborar en tareas docentes de manera

muy limitada (máximo 60 horas al año) y deben completar su tesis en un máximo de 4 años.

Finalizado este periodo, los grupos de investigación en los que se han formado propiciarán un periodo de formación post-doctoral fuera de la UAM. Tras este periodo, se abre una segunda puerta de entrada como post-doctor:

- **Personal investigador post-doctoral:** es un colectivo que obtiene un contrato por distintas convocatorias (programa Juan de la Cierva, por ejemplo) y con duración limitada, que no conlleva compromiso de la UAM sobre una hipotética estabilización. Junto a estos contratos post-doctorales, en la UAM existen dos alternativas que pueden conducir a la estabilización: los contratos de Investigador Ramón y Cajal y los de Profesor Ayudante Doctor. En ambos casos, la carrera tiene un desarrollo de hasta cinco años. Además, se debería estudiar la conveniencia de incorporar otras convocatorias de personal investigador post doctoral a los procesos de estabilización.

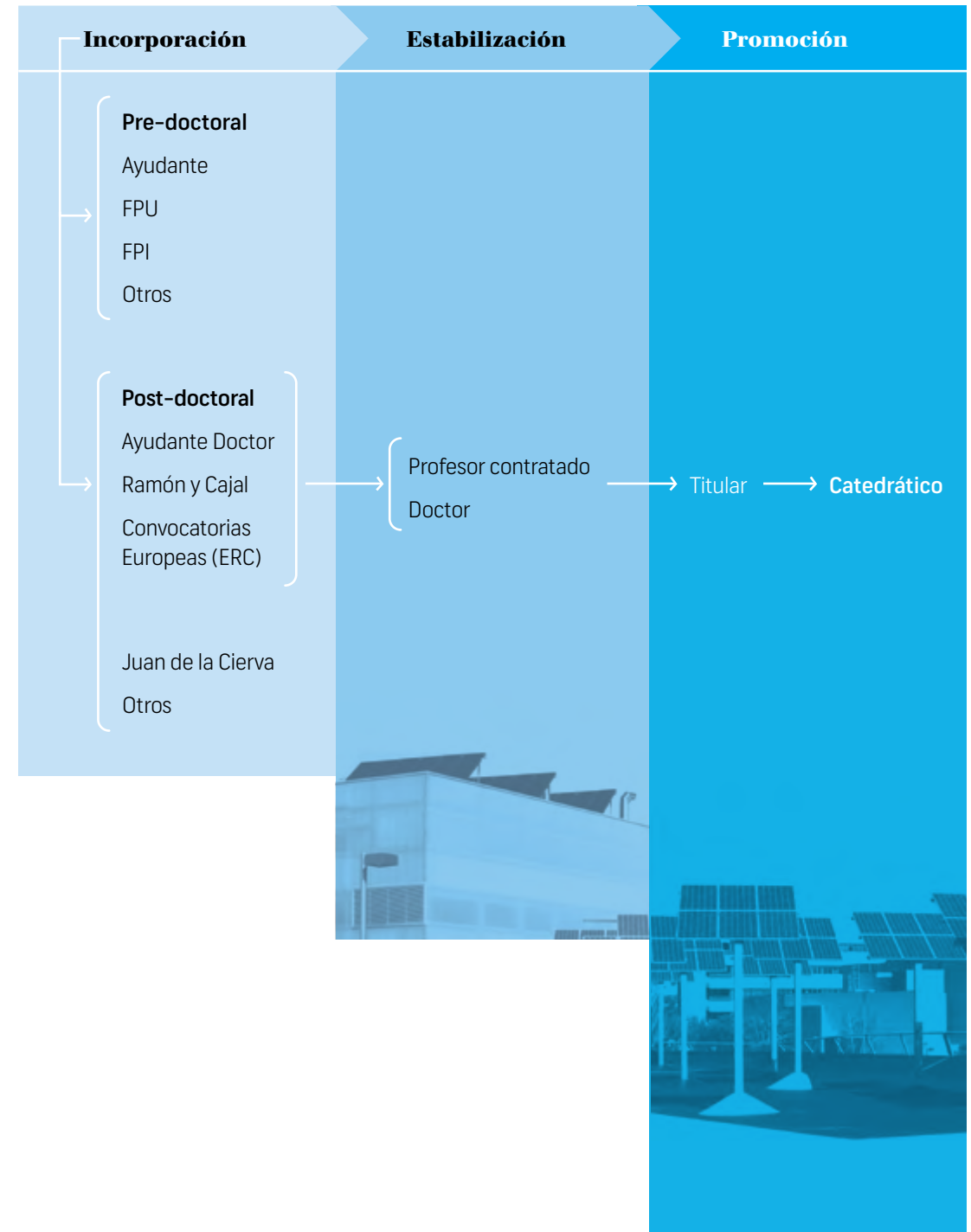
### 2. Estabilización

Tras el paso por las figuras de investigador Ramón y Cajal o de Profesor Ayudante Doctor y contando con las acreditaciones e informes favorables (programa I3 para los RyC), la UAM ha promovido la creación de plazas de profesorado contratado doctor para promover su estabilización. Este proceso se podría ampliar a otro tipo de contratos post-doctorales tras un estudio del tipo de convocatoria, existencia de co-financiación, etc.

### 3. Promoción

Una vez ocupado un puesto de profesor permanente en la figura de contratado doctor, se abre una vía de promoción para ocupar plazas de profesor titular y de catedrático.

## Carrera académica en la UAM



Este esquema de carrera académica en la UAM es sostenible desde el punto de vista económico al financiarse con holgura, y sin incremento en el capítulo 1, a partir de las bajas producidas en el profesorado de los cuerpos docentes cada año. Incluye además la posibilidad de generar nuevas plazas de profesor ayudante doctor en aquellas áreas y departamentos donde se produce la baja.

Estas plazas de profesor ayudante doctor promueven el rejuvenecimiento de la plantilla y aseguran que no se disminuya la oferta docente y, en su caso, se mantenga la masa crítica investigadora en un área concreta.

En los próximos años, y desde luego para el año 2025, la previsión mínima de bajas por jubilación forzosa asegura, junto con la financiación del programa Ramón y Cajal desde el área de investigación, que este sistema de “incorporación, estabilización y promoción” es viable. En consecuencia, se propone para este plan estratégico de 2025 el mantenimiento de esta línea de actuación.

Se debe mencionar, en todo caso, que los procesos de estabilización y promoción están sujetos en la actualidad a las restricciones sobre la oferta de empleo público determinadas en las correspondientes leyes de presupuesto (estatal y autonómico).

Además de esta línea de actuación sobre la plantilla, se pueden mencionar otras propuestas que cabrían en un plan estratégico:

- Unificación del sistema de convocatoria (requisitos, fechas y modelos de evaluación) para todos los puestos pre-doctorales de convocatorias públicas. En el caso de la UAM, es muy recomendable estudiar la viabilidad de sustituir progresivamente las plazas de ayudante por contratos pre-doctorales de la UAM.

- Atracción de talento: es imprescindible que todas las convocatorias de plazas tengan la mayor difusión posible (tanto nacional como internacional); es muy recomendable que se armonicen las convocatorias académicas para el ingreso en el doctorado con las convocatorias de contratos pre-doctorales.
- Estudio de la situación de los profesores ayudantes doctores y de las plazas interinas de PDI.
- Desarrollo de la administración electrónica en la convocatoria, proceso y resolución de los concursos de selección del PDI.
- Elaboración de un plan de actividades del PDI que permita contar con indicadores que se puedan utilizar de manera objetiva en la toma de decisiones sobre posibles nuevas dotaciones y, en general, sobre la estructura de la plantilla de las distintas áreas.
- Transmisión/sensibilización en valores y cultura de la organización.
- Refuerzo de participación del PDI en programas de formación continua (en especial en idiomas y metodologías de mejora docente e investigadora), movilidad internacional, etc.

### Captación de Talento

Una línea de actuación esencial para el futuro de la UAM es la captación de talento, a nivel nacional e internacional. Tanto la UAM como el CEI UAM+CSIC constituyen un entorno privilegiado para atraer personal científico y docente de primer nivel, capaces de liderar grupos de investigación, reforzar las áreas estratégicas e impulsar nuevas líneas de investigación y docencia de primera línea. Un buen indicador lo constituye el hecho de que la UAM ha venido participando con notable éxito en las convocatorias del programa Ramón y Cajal, incorporando desde su inicio a más de

150 jóvenes investigadores, quienes, en un porcentaje elevado, forman parte del PDI permanente de la Universidad. Adicionalmente, para convertir a la UAM en una Universidad relevante a nivel internacional es necesario dotarla de herramientas flexibles de oferta y contratación para poder reclutar científicos nacionales e internacionales con capacidad de liderazgo. Para ello, en el periodo 2017-2025 se propone desarrollar un ambicioso plan que incluya las siguientes líneas de actuación:

- Desarrollo de los programas postdoctorales de excelencia actualmente en marcha, Intertalentum y Eurias, ambos cofinanciados por la EU (COFUND).
- Desarrollo del programa de captación de talento del CEI UAM+CSIC, aprobado por el Consejo de Gobierno de la UAM en 2011.
- Incorporación de personal contratado Ramón y Cajal, reforzando su desarrollo profesional.
- Incorporación de personal contratado de los programas de captación de talento de la Comunidad de Madrid.

- Puesta en marcha de un programa propio de captación de talento internacional “Francisco Tomás y Valiente” en áreas estratégicas con baja representación en los programas Ramón y Cajal, y de la Comunidad de Madrid.
- Puesta en marcha de un programa de captación, estabilización y promoción de personal investigador de excelencia.



A black and white portrait of a woman with dark hair, looking directly at the camera with a slight smile. She is wearing a light-colored collared shirt and a dark scarf. The image is partially obscured by a blue graphic element on the right side of the page.

## Personal de Administración y Servicios





El entorno cambiante en que se desenvuelve la Universidad plantea importantes desafíos para su gestión, y requiere una gran capacidad de adaptación para la incorporación de nuevas tareas mediante la reorganización flexible de los recursos existentes. Para ello, en la UAM se plantea el desarrollo de un sistema de gestión por procesos, basado en una filosofía de mejora continua en las actividades de gestión de la Universidad. Esta metodología pretende identificar y describir documentalmente la secuencia de actividades que componen un proceso completo para alcanzar un determinado resultado.

La realización de un mapa vertebrado de procesos permite a la organización definir los resultados que se pretenden alcanzar en cada uno de ellos, así como establecer los procedimientos formales y las responsabilidades y competencias de los trabajadores que participan en su ejecución. La identificación y el conocimiento de las actividades en las distintas tareas ayudan a la definición objetiva de los puestos de trabajo del Personal de Administración y Servicios, y a la fijación de los perfiles necesarios para desempeñarlos dentro de un espacio de responsabilidad compartida. No se busca, sin embargo, una estructura burocrática muy formalizada, sino una organización flexible que facilite el trabajo en equipo y la coordinación de actividades.

La gestión por procesos facilita la implicación y la motivación de los miembros de la comunidad universitaria, dado que permite comprender la importancia de la tarea que se realiza y su sentido dentro del proceso general para la consecución del resultado final. Este sistema permite fomentar el conocimiento del sentido de la labor del personal, dentro de un sistema de aseguramiento de la calidad de las tareas de docencia, investigación y gestión. Resulta transparente y más eficiente en la obtención de resultados.

Los objetivos de la Universidad para el periodo 2017-2025 deberían contar con un personal capaz de ejecutar las políticas de la Universidad basadas en un incremento de la excelencia y la calidad, con la aplicación en primer lugar de la administración electrónica.

La gestión de los procedimientos electrónicos traerá consigo, además de la desaparición de la carga del papel, un cambio en los modelos de trabajo, con la aparición y extensión de un tipo de empleado público capacitado para aunar el trabajo técnico, con la realización de muchas de las tareas desempeñadas actualmente por el personal auxiliar y/o administrativo.

Con el fin de realizar funciones ligadas al apoyo a la I+D+i de nuestra Universidad, así como para seguir actuando en políticas de internacionalización se deberá potenciar la creación de nuevos puestos de trabajo adecuados a las necesidades de la universidad.

Asimismo, se hace necesario poner en marcha programas plurianuales de desarrollo profesional del PAS mediante procesos de formación y a través de acuerdos que alcancen a las condiciones laborales y a las precisas modificaciones estructurales en las plantillas.

# Buen gobierno y transparencia

La dedicación a la gestión universitaria por parte del PDI requiere una gran implicación y tiempo que no está suficientemente reconocido en los distintos niveles. Se debería analizar la situación de los cargos directivos y de gestión para su posible reorganización en función de las nuevas necesidades de la universidad e impulsar la formación para mejorar la capacidad de gestión de los equipos directivos de la universidad.

Uno de los principales compromisos de la institución universitaria es la mejora de su gobierno. A tal fin se propone:

- Rendición de cuentas de quienes son responsables en la gestión de la UAM, en sus diferentes ámbitos (Consejo Social, Rectorado, Centros, Departamentos, Institutos etc.).
- Adaptación de las estructuras organizativas de los servicios centrales a la mejora continua de la calidad en la gestión.
- Establecimiento de mecanismos de contrato programa vinculados al cumplimiento de objetivos acordados y preestablecidos.

- Estímulo a la representación de las diferentes partes interesadas en los órganos de dirección, control y estructuras de calidad.
- Refuerzo de los órganos de control de calidad en la gestión.
- Estímulo a la transparencia en la gestión y a la comunicación adecuada a todos los grupos de interés, tanto a través de memorias de gestión como de guías de objetivos, de estándares de calidad, indicadores, etc.
- Desarrollo de cartas de servicios para las diferentes unidades organizativas que prestan servicio (objetivos/estándares de calidad, formas de participación de los usuarios, horarios, ubicación, etc.)
- Impulso de los mecanismos de reconocimiento externo (certificaciones, premios, distinciones, etc.)