

PROGRAMA PARA UNA

# Universidad Inteligente

Samuel  
Baixauli

Candidato a Rector UMU



## Índice del Programa

1. <a href="#">Introducción</a>	3
- <a href="#">Carta de Samuel Baixauli, Candidato a Rector UMU</a>	4
- <a href="#">Nuestra visión y valores: Universidad CAPITAL</a>	5
- <a href="#">Misión: nuestra razón de ser</a>	6
- <a href="#">Ejes estratégicos del proyecto</a>	7
- <a href="#">Puntos críticos de mejora</a>	8
- <a href="#">Colectivos y niveles de actuación</a>	10
2. <a href="#">Equipo de Gobierno Propuesto</a>	12
3. <a href="#">Gobernanza</a>	29
4. <a href="#">Simplificación Administrativa y Gestión Normativa</a>	34
5. <a href="#">Estudiantes</a>	41
6. <a href="#">Personal Docente e Investigador (PDI)</a>	52
7. <a href="#">Personal Técnico de Gestión y Administración de Servicios (PTGAS)</a>	57
8. <a href="#">Investigación y Transferencia</a>	64
9. <a href="#">Estudios</a>	73
10. <a href="#">Formación Continua, Empleabilidad e Innovación</a>	79
11. <a href="#">Internacionalización</a>	86
12. <a href="#">Infraestructuras</a>	92
13. <a href="#">Comunicación y Divulgación Científica</a>	99
14. <a href="#">Cultura</a>	105
15. <a href="#">Bienestar</a>	110
16. <a href="#">Igualdad</a>	116
17. <a href="#">Dirección Tecnológica</a>	123
18. <a href="#">Negociación y Coordinación con el Sistema Sanitario</a>	129

# 1. Introducción



## Estimada comunidad universitaria de la Universidad de Murcia (UMU)



samuel@um.es  
webs.um.es/samuel

*El pasado 5 de diciembre, mediante la lista oficial de anuncios de nuestra universidad, comuniqué mi decisión de iniciar un proyecto transformador para nuestra institución. Con el apoyo de un equipo preparado, comprometido y plural, presento una propuesta que se distingue por su carácter abierto, participativo, innovador y constructivo. Desde el convencimiento de que es posible fortalecer la universidad pública, nuestro objetivo es impulsar una **gestión moderna, eficaz y eficiente**.*

*Las personas que conforman este equipo cuentan con una destacada y reconocida trayectoria en docencia, investigación y gestión. Además, reúnen el perfil idóneo para asumir las responsabilidades de este proyecto. A todas y todos nos une el **rigor académico, la profesionalidad, la excelencia, la cercanía** con la comunidad universitaria y un profundo compromiso institucional.*

*Este proyecto nace del diálogo mantenido durante los últimos meses con compañeros y compañeras de todos los colectivos universitarios (**estudiantado, PDI y PTGAS**). Gracias a sus sugerencias, reivindicaciones y conversaciones activas, hemos realizado un diagnóstico riguroso de la situación actual que nos ha permitido reflexionar conjuntamente y plantear soluciones a las inquietudes que afectan a nuestra universidad.*

*Somos conscientes de que muchas de las acciones que proponemos involucran a distintas áreas y colectivos. La universidad necesita empezar a creer en la verdadera cogobernanza para la búsqueda conjunta de soluciones y la toma de decisiones participativa, evitando mayorías de control del voto en los órganos de decisión. Por ello, trabajaremos desde una **perspectiva de equipo**, priorizando el **diálogo** permanente y una **coordinación eficaz** entre los vicerrectorados.*

*Este es un **proyecto abierto**, que plantea objetivos claros y susceptibles de enriquecerse mediante el debate, la reflexión colectiva y el consenso con las personas que integran nuestra institución. La UMU merece una candidatura al servicio de toda su comunidad que represente a los diferentes colectivos, la dirija con **responsabilidad, humildad y respeto**, y que trabaje incansablemente para alcanzar los objetivos integrados en este proyecto global.*

*Presentamos nuestra candidatura con **entusiasmo, conocimiento, responsabilidad, determinación y compromiso**. Con vuestro apoyo, podemos hacer de este proyecto una realidad que beneficie a nuestra universidad.*

Un cordial saludo,  
**J. Samuel Baixauli Soler**

## Nuestra visión y valores: Universidad CAPITAL

Nuestra propuesta se articula en torno a una visión compartida: avanzar hacia una universidad que ponga en valor su **CAPITAL** humano, donde cada letra representa un valor estratégico que orienta la acción institucional:



**Colaborativa (Enfoque Social e Institucional).** Una universidad que trabaja en equipo, fomenta alianzas internas y externas y se concibe como un espacio de cooperación entre el estudiantado, el personal, las instituciones, las empresas y la sociedad. La UMU como un espacio de encuentro y construcción conjunta.



**Atractiva (Enfoque de Posicionamiento y Captación).** Una institución capaz de atraer y retener talento, recursos y proyectos, reconocida por la calidad de su formación, su investigación y su impacto social.



**Participativa y Plural (Enfoque Comunitario).** Un modelo de gobierno abierto y de cogobernanza que incorpora de forma real a los distintos colectivos en la toma de decisiones y en la construcción del proyecto universitario.



**Innovadora (Enfoque Académico y Tecnológico).** Una universidad que impulsa nuevas metodologías docentes, investigación avanzada, transferencia de conocimiento y gestión moderna, apoyándose en las nuevas tecnologías y la digitalización. La tecnología de vanguardia debe ser un aliado para afrontar los retos del futuro desde la excelencia académica



**Transparente (Organizacional y de Gestión).** Una gestión basada en la ética, la rendición de cuentas y la claridad en los procesos, como base de la confianza institucional.



**Accesible (Enfoque Inclusivo y de Equidad).** Una universidad inclusiva, sin barreras físicas, económicas, académicas ni administrativas, que garantice igualdad de oportunidades también en los procesos, procedimientos y servicios.



**Líder (Estratégico y de excelencia).** Una universidad con capacidad de influencia académica, científica, cultural y social, referente a nivel regional, nacional e internacional.



## Misión: nuestra razón de ser

Como universidad pública, la Universidad de Murcia (UMU) asume el liderazgo que la sociedad murciana le otorga para contribuir a su desarrollo integral. Nuestra misión se sustenta en tres pilares inseparables: **formación, investigación y transferencia, y compromiso social.**

La formación universitaria debe actuar como ascensor social para garantizar que el origen social, económico o territorial no limite las oportunidades. Al mismo tiempo, la UMU debe formar profesionales altamente cualificados, con competencias técnicas, digitales, creativas y humanísticas, capaces de afrontar los retos del presente y del futuro.

La investigación y la transferencia de conocimiento son esenciales para impulsar el progreso sostenible, la innovación empresarial, el fortalecimiento institucional y la proyección nacional e internacional de la Región de Murcia. La universidad debe actuar como motor de desarrollo tecnológico, social y cultural, poniendo el conocimiento al servicio del bienestar colectivo.

En un contexto globalizado, la UMU debe reforzar su visibilidad y prestigio, atrayendo estudiantado, personal investigador y recursos internacionales, y consolidándose como una institución de referencia por su excelencia académica y su impacto real.

**FORMACIÓN+**  
**INVESTIGACIÓN Y**  
**TRANSFERENCIA+**  
**COMPROMISO**  
**SOCIAL**

## Ejes estratégicos del proyecto

A partir de esta misión, el programa se estructura en torno a tres ejes estratégicos, que definen nuestras prioridades y orientan nuestras acciones para contribuir al desarrollo socioeconómico, académico y cultural de la Región de Murcia:

**Eje 1. Formación integral del estudiantado y de la sociedad.** La UMU debe impulsar una investigación de calidad, fortaleciendo la conexión entre grupos de investigación, estudios de posgrado, tejido productivo y administraciones públicas, para generar impacto económico, social y medioambiental. Es fundamental fomentar la transferencia de los resultados de la investigación al tejido productivo con el fin de impulsar la competitividad, la sostenibilidad y el desarrollo tecnológico de instituciones y empresas y contribuir así activamente al crecimiento sostenible de la Región de Murcia

**Eje 2. Investigación y transferencia para un crecimiento sostenible.** La universidad debe formar profesionales competentes, al tiempo que refuerza su papel como agente de cohesión social, inclusión y aprendizaje a lo largo de la vida. La formación no se limita al estudiantado reglado, sino que se extiende a la sociedad mediante formación continua, extensión universitaria y transferencia cultural. Las competencias digitales, la creatividad y la sensibilidad artística se han convertido en atributos altamente valorados por su capacidad para generar soluciones innovadoras. Con el desarrollo integral del estudiantado aspiramos a mejorar su inserción laboral y fomentar su crecimiento como ciudadanía crítica, proactiva y comprometida socialmente.

**Eje 3. Proyección internacional y prestigio global.** La internacionalización debe integrarse de forma estructural en la docencia, la investigación y la gestión, ampliando oportunidades, atrayendo talento y reforzando el posicionamiento global de la universidad





## Puntos críticos de mejora

La UMU afronta un contexto de financiación insuficiente que limita su capacidad transformadora. Con un gasto por estudiante inferior a la media nacional, resulta imprescindible avanzar hacia planes de financiación plurianuales que no se limiten a la actualización de costes, sino que actúen como verdaderos instrumentos de cambio estructural.

Junto a esta limitación externa, se identifican una serie de puntos críticos internos que es necesario abordar:



**1. Gobernanza y dirección estratégica:** resulta fundamental revisar los mecanismos de organización y los sistemas de gobernanza de la universidad, ya que, en su configuración actual, no fomentan el debate constructivo, el pensamiento crítico ni la consecución de objetivos compartidos.



**2. Eficiencia administrativa:** es imprescindible la optimización de los procedimientos y los procesos administrativos con implicación real del PDI y del PTGAS, capacidad efectiva de modificación normativa, redistribución de tareas hacia personal especializado y liberación de tiempo para docencia, investigación y transferencia.



**3. Comunicación institucional:** resulta clave orientar estratégicamente la comunicación para mejorar la proyección social, nacional e internacional, sin circunscribirla al ámbito interno.



**4. Capacidad de adaptación al cambio:** es necesario establecer protocolos de actuación transversales que permitan una respuesta ágil y precisa frente a las transformaciones globales, demográficas y tecnológicas como la inteligencia artificial (IA).



**5. Motivación y recursos humanos:** resulta esencial fortalecer la motivación del personal mediante la mejora del sistema de incentivos, el acceso a una formación adecuada y continua, y la implementación de un sistema justo y transparente de reconocimiento.



**6. Equilibrio entre ámbitos de conocimiento:** es necesario promover proyectos singulares de desarrollo en todos los ámbitos de conocimiento, valorando por igual el potencial de Artes y Humanidades, Ciencias, Ciencias de la Salud, Ciencias Sociales y Jurídicas, Ingenierías, y fomentando la interdisciplinariedad y la colaboración entre áreas como herramientas clave para abordar los retos complejos de la sociedad actual.



**7. Internacionalización participativa:** se requiere un plan integral que incremente la implicación de estudiantado, PDI y PTGAS, comprenda la dimensión internacional en los currículos y establezca mecanismos efectivos de acompañamiento y reconocimiento.

**8. Sistemas de calidad:** es esencial simplificar los procedimientos y orientarlos a la mejora real con la finalidad de optimizar los procesos de gestión de la calidad, que deben ser ejecutados por personal técnico especializado.



**9. Oferta académica:** ante la bajada del número de plazas disponibles y la pérdida progresiva de estudiantado de grado, se requiere revisar de manera urgente la oferta académica para responder adecuadamente a la demanda social en nuestra región. Asimismo, se debe apoyar a quienes coordinan las titulaciones y al profesorado, especialmente en los másteres, para aumentar su competitividad, flexibilidad y capacidad de atracción.



**10. Investigación y transferencia:** es esencial impulsar la investigación y la transferencia de conocimiento, y fortalecer los vínculos entre másteres, doctorados, grupos de investigación, personas egresadas, el sector empresarial y las administraciones públicas.



**11. Relaciones institucionales y personas egresadas:** la falta de una relación continua y estructurada con nuestras personas egresadas puede hacer que se pierdan oportunidades de colaboración, proyección y apoyo mutuo. Es necesario reforzar estos vínculos y consolidar una red activa que fortalezca el posicionamiento institucional y la conexión con la sociedad.



**12. Salud y bienestar:** ante situaciones de desigualdad, discriminación o vulnerabilidad que pueden afectar a distintos colectivos de la comunidad universitaria, es necesario reforzar las políticas de salud y bienestar desde un enfoque de género e interseccional.



*Abordar estos puntos críticos de mejora resulta esencial para transformar las debilidades en oportunidades y construir una UMU más sólida, sostenible, competitiva y abierta a la sociedad. Este compromiso requerirá de la implicación de todos los colectivos de la comunidad universitaria, tanto en lo que respecta al diálogo como al diseño y realización de acciones concretas y coordinadas.*



## Colectivos y niveles de actuación

El proyecto se articula en torno a tres niveles concéntricos de actuación. Cada uno de ellos es fundamental. Por ello, se diseñan estrategias específicas orientadas a mejorar su situación, fortalecer su conexión mutua y potenciar el impacto de la universidad en su entorno.

### Nivel 1. Estudiantes

El estudiantado como centro de la actividad universitaria constituye una de nuestras prioridades. Actualmente, muchas barreras, como las dificultades económicas, de desplazamiento, de acceso a la residencia, de vida universitaria y de proyección hacia el exterior, así como el acceso desigual a los recursos formativos limitan su pleno rendimiento académico.

Para asegurar que la UMU funcione como un verdadero ascensor social, es necesario implementar ciertas medidas que reduzcan estas barreras.

Nuestro objetivo es que el estudiantado reciba una formación de calidad, que pueda participar de la gobernanza y que alcance un desarrollo académico de primer nivel en un entorno digno.

Algunas de las acciones que se plantean son la eliminación de barreras económicas, sociales y tecnológicas, el refuerzo del bienestar, la empleabilidad, la vida en los campus y la igualdad de oportunidades, garantizando que nadie quede en situación de exclusión por su situación personal.

### Nivel 2. Personal universitario (PDI y PTGAS)

El personal de la UMU garantiza el funcionamiento de nuestra institución. Sin embargo, se ha detectado un desgaste significativo que afecta directamente a la calidad de nuestros servicios y que, por lo tanto, debe atenderse con urgencia.

Entre los principales desafíos se encuentran la desmotivación, la sobrecarga administrativa, los recursos insuficientes para el desarrollo profesional y una desconexión creciente con el propósito institucional.

Creemos firmemente en la importancia de cuidar a quienes cuidan y sostienen nuestra universidad.

Algunas de las acciones que se proponen son la reducción de la sobrecarga administrativa, la mejora de las condiciones laborales, el reconocimiento, la formación, la conciliación y la participación en los procesos de decisión de todos los agentes implicados, apostando por una universidad que cuida a quienes la sostienen.

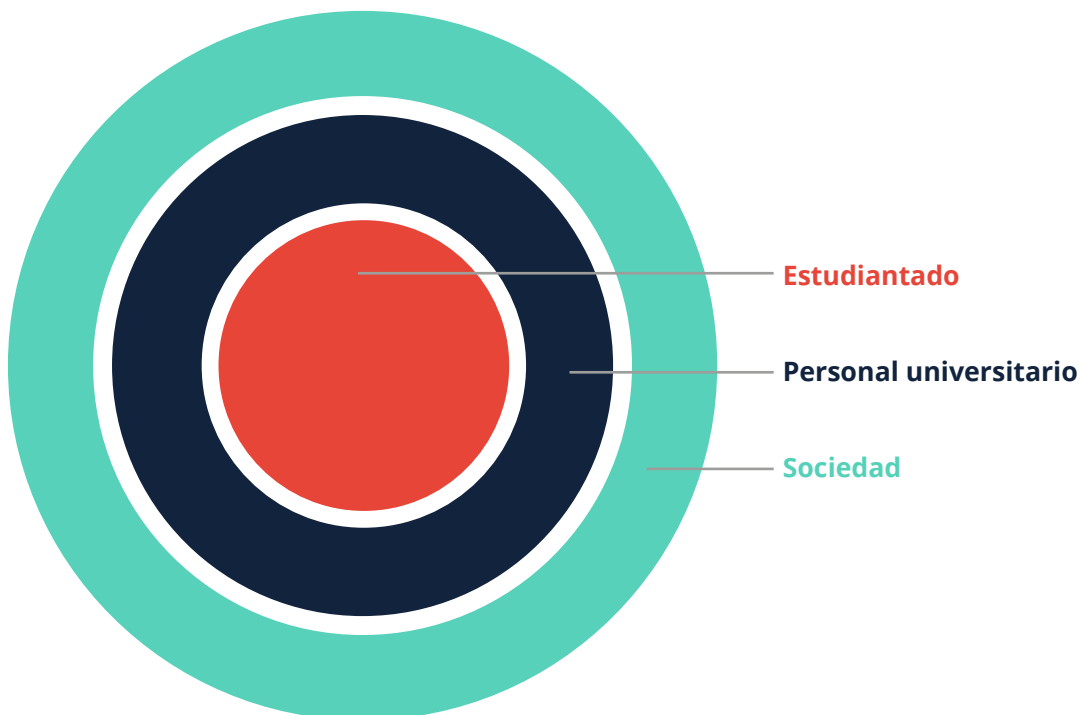
### Nivel 3. Sociedad

La conexión e impacto de la UMU en la ciudadanía, las empresas y las instituciones, como universidad pública, es fundamental para participar activamente en el desarrollo regional.

La UMU debe consolidarse como un motor de desarrollo para la Región de Murcia, lo que requiere un esfuerzo conjunto y una visión clara de su papel en la sociedad. A través de las acciones planteadas, se pretende construir alianzas sólidas y sostenibles que aporten verdadero valor y compromiso social.

Este proyecto busca la integración y la suma de esfuerzos entre los distintos colectivos para consolidar una universidad más fuerte, cercana y sostenible, que será posible gracias al trabajo en equipo y a la colaboración para facilitar la conexión con la sociedad y maximizar nuestro impacto.

Algunas de las acciones que se contemplan son fortalecer la conexión con ciudadanía, instituciones y empresas mediante transferencia, innovación social, cultura, formación continua y alianzas estratégicas con impacto territorial



## **2. Equipo de Gobierno**



## Candidato a Rector

### J. Samuel Baixauli Soler



samuel@um.es

***Una trayectoria construida desde el servicio a la universidad y el liderazgo responsable. Experiencia, conocimiento institucional y capacidad de consenso al servicio de un proyecto que refuerce la calidad académica, la investigación y el compromiso de la UMU con su entorno.***

Catedrático de Universidad del Departamento de Organización de Empresas y Finanzas de la UMU, Licenciado con premio extraordinario y Doctor en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Valencia.

Cuento con la evaluación positiva de cinco quinquenios docentes y cinco sexenios, cuatro de investigación y uno de transferencia reconocidos por la CNEAI. Mi trayectoria incluye 16 años de experiencia en cargos de gestión unipersonales a nivel de departamento, centro y vicerrectorado.

Mi actividad docente se ha desarrollado íntegramente en la Facultad de Economía y Empresa durante más de 25 años. He impartido asignaturas en todos los niveles (Diplomatura, Licenciatura, Grado, Posgrado y Doctorado). Actualmente imparto docencia en la asignatura de Economía Financiera Avanzada en el Grado en Administración y Dirección de Empresas y en el Máster Universitario en Finanzas. He dirigido y tutorizado numerosos TFG, TFM y tesis doctorales, y he participado en proyectos de innovación docente y en congresos de docencia. En 2013 colaboré en el desarrollo de uno de los primeros MOOC de la UMU. He participado en cursos de verano, formación no universitaria y jornadas en el ámbito del emprendimiento y las finanzas. Tutor de los estudiantes en movilidad en la Shanghai Jiao Tong University.

Mi labor investigadora se ha desarrollado de forma ininterrumpida e incluye la dirección de proyectos competitivos como investigador principal, la participación en congresos nacionales e internacionales con la presentación de numerosas comunicaciones y la publicación de más de 60 artículos en revistas científicas, la mayoría incluidas en el JCR y de las que varias se encuentran en el primer decil. Realicé estancias predoctorales y posdoctorales en South Bank University y en la University of York (UK).

He participado en más de 50 contratos de transferencia de conocimiento con administraciones públicas y entidades privadas por un importe global de más de medio millón de euros. Además, soy cofundador de una spin-off de la UMU. He sido secretario y consejero en las sociedades participadas por la UMU, Accessium y Symposium, en representación de la UMU.

Desde 2018, dirijo la Cátedra de Excelencia Empresarial del Grupo Fuertes. Además, colaboro como editor asociado en la revista European Journal of Management and Business Economics, dirijo el Observatorio Financiero del Instituto de Crédito y Finanzas de la Región de Murcia y soy Consejero independiente de



NEOTEC, sociedades de capital riesgo pertenecientes al Centro de Desarrollo Tecnológico e Industrial (CDTI), dependiente del Ministerio de Ciencia e Innovación.

He centrado mi trayectoria en la gestión universitaria en múltiples ámbitos, lo que me ha permitido adquirir una amplia experiencia. He participado en multitud de comisiones y grupos de trabajo, he formado parte de la Comisión de Doctorado de la UMU. Además, coordiné durante dos años el Programa de Doctorado en Ciencias de la Empresa para la obtención de la Mención de Calidad (MCD, 2005).

También formé parte del panel de expertos encargado de evaluar proyectos europeos en educación superior (2015-2020). He ocupado los cargos unipersonales de Secretario del Departamento de Organización de Empresas y Finanzas (2006-2010), Coordinador de Economía en el Vicerrectorado de Economía e Infraestructuras (2010-2014) y Decano de la Facultad de Economía y Empresa (2017-2026).

Desde 2010, soy miembro del Claustro y del Consejo de Gobierno de la UMU. Desde 2017, desempeño el cargo de vocal del Consejo Social de la UMU y, desde 2018, el de vocal del Consejo Económico y Social de la Región de Murcia.



## Candidata a Gerente

### María José López Andreo

***Trayectoria profesional estrechamente vinculada al funcionamiento interno de la universidad y al apoyo directo a la investigación, la transferencia y la formación. Aporta una visión técnica, transversal y rigurosa de la gestión, con amplia experiencia en coordinación de servicios, trabajo interáreas y optimización de recursos al servicio de la comunidad universitaria.***

Jefa del Servicio de Investigación Biosanitaria (SIB) del Área Científica y Técnica de Investigación de la UMU (ACTI), Licenciada en Ciencias Biológicas y Doctora en Biología por la UMU.

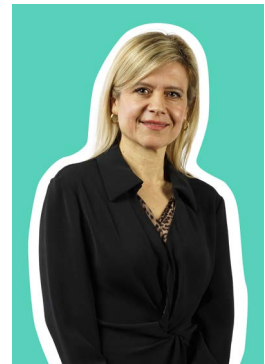
Mi evolución laboral a lo largo de los 20 años que llevo como PTGAS de la UMU se ha desarrollado íntegramente en torno al apoyo a la investigación de nuestra universidad. Las características de mi trabajo como soporte para la implantación de nuevas técnicas me han permitido mantenerme en todo momento en estrecho contacto con los grupos de investigación.

Junto a mi labor en asesoramiento y análisis técnico, desempeño activamente otras tareas relacionadas con investigación y docencia. Así pues, colaboro con varios másteres y prácticas en asignaturas de grado, e imparto clase en el curso EIDUM "Técnicas Instrumentales de Investigación en Ciencias Experimentales y Biomédicas". Además, soy miembro de un grupo de investigación, he participado en 10 proyectos de investigación, soy coautora de 15 publicaciones científicas y de más de 40 comunicaciones a congreso y estoy codirigiendo una tesis doctoral.

En mi puesto como responsable del SIB, gestiono y coordino las estructuras centrales de apoyo a la investigación de la UMU relativas a técnicas de análisis bioinformático, apoyo estadístico y desarrollo de sistemas de digitalización, fabricación mecánica, electrónica y aditiva. Además, colaboro con el Servicio de Biología Molecular en varias técnicas relacionadas con análisis transcriptómicos.

La vinculación directa de la actividad de mi unidad con la investigación, añade a la gestión habitual propia de una jefatura de servicio otras actuaciones de ejecución transversal a otras áreas de la UMU, principalmente las referidas a la elaboración de la documentación necesaria para la solicitud y adquisición de equipamientos a cofinanciar con Fondos Europeos de Desarrollo Regional (FEDER) y la redacción de peticiones de personal técnico de apoyo en procesos de concurrencia competitiva de diversas convocatorias públicas.

Mi experiencia en gestión incluye también la participación como vocal y secretaria en tribunales para el acceso a puestos de trabajo en la UMU y de tesis doctoral. Contribuí también a la elaboración del Plan Estratégico de la UMU 2007-2012 y, actualmente soy responsable de comunicar al Instituto Murciano de Investigación Biosanitaria Pascual Parrilla (IMIB) la información relativa a las plataformas de apoyo a la investigación de la UMU.



majoloan@um.es



## Candidato a Secretario General

### Gabriel Lozano Reina



[gabriel.lozano@um.es](mailto:gabriel.lozano@um.es)

***Sólida combinación de conocimiento normativo, experiencia académica y trayectoria en órganos de gobierno universitario. Aporta rigor jurídico, visión institucional y capacidad de articulación interna para reforzar la seguridad jurídica, la transparencia y el buen funcionamiento de la UMU.***

Profesor Permanente Laboral del Departamento de Organización de Empresas y Finanzas de la UMU, acreditado para el cuerpo de Profesores Titulares de Universidad. Graduado en Derecho y en Administración y Dirección de Empresas por la UMU, graduado en Economía por la UNED, Máster en Ciencias de la Empresa por la UMU y Máster en Acceso a la Abogacía por la UNED. Poseo un sexenio de investigación (2017-2022) y un quinquenio docente (2018-2022).

Mi actividad docente se ha desarrollado, fundamentalmente, en las Facultades de Economía y Empresa y de Relaciones Laborales y Recursos Humanos. Actualmente, soy responsable de las asignaturas de Dirección de Recursos Humanos (en el grupo de Derecho y ADE), de Habilidades Directivas (MBA) y de Complementos para la Formación Disciplinar en Economía de la Empresa (Máster de Profesorado e imparto la asignatura de Organización del Trabajo (Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos). He dirigido numerosos TFG y TFM, y en la actualidad codirijo dos tesis doctorales. En el ámbito de la innovación docente, soy coordinador de un grupo de innovación, he participado en múltiples proyectos (tres de ellos como coordinador) y en más de una decena de congresos especializados en esta temática. He obtenido la calificación de excelente en el programa Docencia-UMU.

Mi actividad investigadora es multidisciplinar y abarca temáticas relacionadas con los recursos humanos, el gobierno corporativo, la empresa familiar y las finanzas corporativas. He presentado trabajos en congresos nacionales e internacionales y he publicado artículos de alto impacto en revistas como Human Resource Management Review, Journal of Family Business Strategy, Business Ethics, the Environment & Responsibility, Journal of Commodity Markets, Structural Change and Economic Dynamics o Applied Energy. También he formado parte de diversos contratos de transferencia con administraciones públicas y entidades privadas. Desde 2023 soy editor asociado de la revista Small Business International Review.

Fui tesorero del CEUM y secretario de AJIUM (Asociación de Jóvenes Investigadores de la UMU). También he sido miembro del Claustro y del Consejo de Gobierno (2016-2020), así como del Consejo Social (2019-2021). Entre 2020 y 2024 fui Patrono de la Fundación Veterinaria de la UMU. Desde 2020 desempeño el cargo de Subdirector del Colegio Mayor Azarbe. Colaboro con la Agencia para la Calidad Científica y Universitaria de Andalucía (ACCUA), ocupando el cargo de secretario de la Comisión de Ciencias Económicas y Empresariales.

## Candidato a Vicerrector de Comunicación y Divulgación Científica. Pedro Antonio Hellín Ortuño

***Trayectoria consolidada en comunicación, liderazgo académico y gestión universitaria, con una clara orientación a la proyección pública del conocimiento. Aporta experiencia en dirección institucional, divulgación científica y construcción de relato para reforzar la visibilidad, la reputación y el impacto social de la UMU.***

Catedrático de Comunicación Audiovisual y Publicidad en el Departamento de Comunicación de la UMU, Licenciado en CC. de la Información, especialidad Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Complutense de Madrid y Doctor en Comunicación y Estudios Culturales por la Universidad de Sevilla. Cuento con la evaluación positiva de cuatro quinquenios docentes y tres sexenios de investigación.

Mi actividad docente se ha desarrollado en varios centros y universidades, en España y el extranjero, durante 27 años. He impartido asignaturas en todos los niveles. Actualmente imparto docencia en la asignatura Discurso Publicitario en el Grado en Publicidad y Relaciones Públicas y Estrategia y Creación Publicitaria en el Máster en Dirección Estratégica e Innovación en Comunicación (Universidad de Málaga). He dirigido y tutorizado numerosos TFG, TFM y tesis doctorales, y he participado y coordinado proyectos de innovación docente y congresos de docencia. En 2020 dirigí la primera tesis industrial del área de Comunicación que se realizó en España.

Mi labor investigadora incluye la participación en proyectos competitivos, la presencia y presentación de comunicaciones en congresos nacionales e internacionales y la publicación de artículos en revistas incluidas en diversos índices. Además, soy autor, coautor o editor de nueve libros. También he llevado a cabo contratos de transferencia de conocimiento con administraciones públicas y entidades privadas, obteniendo en 2016 el Premio a la Transferencia en CC. Sociales. Desde 2010, soy miembro de la directiva de ABP2 (Asociación Brasileña de Investigación en Publicidad). Además, he dirigido durante 9 años el grupo de investigación Trendenlab.

Mi trayectoria en la gestión universitaria es diversa, incluyendo más de 14 años de experiencia en cargos de gestión unipersonales. He coordinado un máster y participado en comisiones académicas de grado, máster y doctorado. Soy tutor de programas de intercambio. He sido evaluador de proyectos de investigación de la CNEAI y soy consultor de AVAP. He ocupado los cargos de Secretario del Departamento de Información y Documentación (2006-2010), Vicedecano de la Facultad de Comunicación y Documentación (2013-2014), Coordinador de Comunicación en el Vicerrectorado de Comunicación y Cultura (2014-2015) y Decano de la Facultad de Comunicación y Documentación (desde 2018). Soy miembro del Claustro y del Consejo de Gobierno de la UMU, y desempeño el cargo de vicepresidente de ATIC (Asociación Española de Universidades con Titulaciones de Información y Comunicación).



phellin@um.es



## Candidata a Vicerrectora de Estudiantes, Cultura y Bienestar. Victoria Sánchez Giner



chezner@um.es

***Trayectoria marcada por el compromiso con las personas, la vida cultural universitaria y la atención a la diversidad. Aporta experiencia en gestión académica, sensibilidad social y una visión integradora para fortalecer el bienestar estudiantil, la cultura y la cohesión de la comunidad universitaria.***

Profesora Titular de Pintura en el Departamento de Bellas Artes de la UMU, Licenciada y Doctora con Mención Europea por la Universidad Politécnica de Valencia. Máster en Educación y Museos: Patrimonio, Identidad y Mediación Cultural por la UMU. La evaluación positiva de cuatro quinquenios docentes y dos sexenios de investigación, junto con la calificación de excelente en Docencia, reflejan mi compromiso con la excelencia académica.

Mi actividad docente se ha desarrollado en los últimos 20 años mayoritariamente en la Facultad de Bellas Artes de la UMU, impartiendo asignaturas en el área de Pintura de Licenciatura, Grado, y Máster. Actualmente imparto docencia en las asignaturas de Pintura y Paisaje, Pintura II y Mural en el Grado en Bellas Artes y Géneros Pictóricos de la Creación Plástica en el Máster de Producción y Gestión artística. He dirigido y tutorizado más de 40 TFG, así como TFM y tesis doctorales, y coordino desde el año 2015 un grupo de innovación docente. De forma ininterrumpida he coordinado más de 23 de proyectos de innovación docente, participando además en congresos especializados en docencia.

Como artista visual e investigadora he desarrollado una línea de trabajo que se vertebran en tres ejes, los Fundamentos Éticos y Estéticos del Paisaje, la Ilustración Científica, y el Patrimonio Integral. Fruto de la reflexión continua en el punto donde convergen pintura y paisaje, a lo largo de estos años, mi producción pictórica se ha visto respaldada por más de cuarenta exposiciones colectivas y más de una veintena de exposiciones individuales, tanto nacionales como internacionales. He participado en proyectos competitivos de investigación financiados por la Fundación Séneca, la Generalitat Valenciana y el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, realizando estancias en diversas universidades nacionales e internacionales. Mi trabajo se ha difundido en congresos especializados y en publicaciones indexadas en el JCR. Además, he desarrollado numerosos contratos de transferencia de conocimiento con administraciones públicas y entidades privadas, colaborando asiduamente con la Unidad de Cultura Científica de la UMU y participando en comisiones de cultura de instituciones públicas y privadas.

En la gestión universitaria he sido Decana de la Facultad de Bellas Artes de la UMU (2020-2025) donde también fui Vicedecana de Coordinación Académica y Estudiantes (2018-2020), secretaria de la Junta de Facultad (2016-2018), entre otros cargos. Desde 2020, soy miembro del Claustro formando parte de la Comisión de becas y Comisión de Calidad.

## Candidata a Vicerrectora de Estudios

### Ángela Almela Sánchez-Lafuente

***Experiencia sólida en planificación académica, aseguramiento de la calidad y gestión de titulaciones. Aporta conocimiento profundo de los procesos docentes, capacidad técnica y visión estratégica para liderar la ordenación de las enseñanzas y afrontar los retos académicos de la UMU.***

Profesora Titular del Dpto. de Filología Inglesa de la UMU. Soy licenciada en Filología Inglesa y en Traducción e Interpretación, máster en Lengua y Lingüística Inglesas y doctora en Traducción e Interpretación por la UMU. Cuento con la evaluación positiva de dos sexenios de investigación y de dos quinquenios docentes.

He llevado a cabo mi labor docente en la UMU (Facultad de Letras) desde 2017 hasta la actualidad, impartiendo asignaturas de grado y posgrado y dirigiendo numerosos TFG, TFM y tesis doctorales. Actualmente, imparto docencia en el Grado en Estudios Ingleses y en el Máster en Lingüística Teórica y Aplicada. Asimismo, he participado en diferentes proyectos de innovación docente.

A nivel investigador, he participado en varios proyectos de investigación y transferencia competitivos, presentando regularmente comunicaciones y conferencias plenarias en congresos nacionales e internacionales. He publicado artículos en revistas científicas indexadas en JCR y SJR, así como libros y capítulos en editoriales de reconocido prestigio. He participado en diferentes contratos de transferencia de la investigación con instituciones públicas y empresas privadas. Asimismo, he sido directora de investigación del Institute for Linguistic Evidence (2015-2023) y editora adjunta de las revistas *Linguistic Evidence in Security, Law and Intelligence* (2014-2016) e *International Journal of English Studies* (2018-2021). También he realizado diversas estancias de investigación. Como lingüista profesional, realizo regularmente peritajes lingüístico-forenses para distintas empresas, formalizando contratos a través de la OTRI-UMU al amparo del artículo 60 de la LOSU. Además, en la actualidad desempeño los cargos de secretaria de AELINCO (Asociación Española de Lingüística de Corpus) y coordinadora de un panel científico en AESLA (Asociación Española de Lingüística Aplicada).

En relación con la gestión universitaria, acumulo 10 años de experiencia en cargos unipersonales a nivel de departamento y centro. Concretamente, en el CUD-UPCT he sido Secretaria (2015-2016) y Directora (2016-2017) del Departamento de Idiomas y en la UMU he sido coordinadora de Calidad del Grado en Estudios Ingleses (2018-2021), Secretaria del Departamento de Filología Inglesa (2018-2022) y Vicedecana de Estudios de la Facultad de Letras (2022-2025). Al frente de la Comisión Académica de este centro, he gestionado la modificación de 14 titulaciones y el diseño curricular de una nueva titulación de grado. Además, desde 2022, soy miembro del Claustro UMU.



angelalm@um.es

## Candidata a Vicerrectora de Formación Continua, Empleabilidad e Innovación.

### María del Mar Sánchez Vera



mmarsanchez@um.es

***Trayectoria orientada a la innovación educativa, la formación permanente y la conexión entre universidad y sociedad, con una sólida especialización en IA aplicada a los procesos de enseñanza y aprendizaje. Aporta experiencia contrastada en transformación docente, empleabilidad y transferencia social del conocimiento para impulsar el aprendizaje a lo largo de la vida en la UMU.***

Profesora titular del Departamento de Didáctica y Organización Escolar de la Facultad de Educación de la UMU, doctora en Pedagogía y miembro del Grupo de Investigación de Tecnología Educativa. Cuento con la evaluación positiva de tres quinquenios docentes y dos sexenios de investigación.

He impartido docencia en los grados de Educación Infantil, Educación Primaria, Educación Social, Pedagogía y el doble grado en Infantil y Primaria. En posgrado, tengo experiencia docente en el Máster de Formación del Profesorado, el Máster de Educación y Museos y el Máster Interuniversitario en Tecnología Educativa, incluyendo el grupo bilingüe. Colaboro desde hace más de diez años con la Escuela de Formación Continua de la UMU, en acciones sobre innovación docente, metodologías activas, competencia digital e integración de la inteligencia artificial en educación. He participado en 13 proyectos de innovación docente, siendo coordinadora de 8 de ellos. También cuento con experiencia en educación online, a través del diseño y facilitación de varios MOOC sobre tecnología y educación.

En relación con mi labor como investigadora, he participado en una amplia diversidad de proyectos y contratos de investigación I+D nacionales e internacionales sobre Tecnología Educativa. También he sido evaluadora de proyectos de investigación de la AEI. He dirigido numerosos TFG y TFM. Formo parte de los programas de Doctorado en Tecnología Educativa y en Educación, donde he dirigido tesis doctorales de estudiantes de distintos países. He publicado trabajos científicos, incluidos artículos indexados en JCR y SJR, así como libros en editoriales de prestigio. He participado como ponente en numerosos congresos y realizado diversas estancias de investigación.

Soy miembro de la Comisión de Prácticas Escolares de Educación Social y Pedagogía de la Facultad de Educación, de la asociación EDUTEC (Asociación para el desarrollo de la Tecnología Educativa y de las Nuevas Tecnologías Aplicadas a la Educación) y del consejo editorial de la Revista Interuniversitaria de Tecnología Educativa (RIITE). He participado como experta externa en labores de asesoramiento y elaboración de informes en el ámbito de la tecnología y la educación para instituciones como la Oficina de Ciencia y Tecnología del Congreso de los Diputados, para diversas administraciones autonómicas y para algunos organismos internacionales, como UNICEF. En 2024 recibí el Premio a la Transferencia del Conocimiento de la UMU en la modalidad de transferencia social y divulgación científica.

## Candidata a Vicerrectora de Gestión Normativa y Simplificación Administrativa. María Dolores Ortiz Vidal

***Perfil con una sólida base jurídica y amplia experiencia en gestión académica y organizativa. Aporta rigor normativo, conocimiento institucional y capacidad técnica para impulsar una universidad más ágil, segura jurídicamente y orientada a la simplificación de procesos al servicio de la comunidad universitaria.***

Profesora Permanente Laboral a Tiempo Completo (Acreditada a Profesora Titular) de Derecho Internacional Público y Relaciones Internacionales de la UMU. Licenciada en Derecho por la UMU y Doctora en Derecho de la Unión Europea por la Universidad de Zaragoza. Cuento con la evaluación positiva de dos quinquenios docentes y dos sexenios de investigación.

En relación con mi actividad docente, soy Coordinadora del Grupo de Innovación Docente “InnLex”. Asimismo, he realizado labores de dirección de TFG y de TFM, siendo destacable la obtención del Premio Cátedra Fundación INTEGRA sobre Identidad y Derechos Digitales a la mejor investigación TFG por la tutorización de uno de los trabajos. He obtenido la calificación de excelente en el programa Docentia-UMU.

En lo que concierne a mi labor investigadora, he sido ponente en más de una treintena de eventos jurídicos nacionales a internacionales, y miembro del equipo investigador de aproximadamente una veintena de proyectos de investigación. Actualmente, soy evaluadora de proyectos I+D en la Agència Valenciana D’Avaluació i Prospectiva. Por otra parte, soy miembro del Grupo de Investigación “Derecho Internacional”; de la Asociación Española de Profesores de Derecho Internacional y Relaciones Internacionales; y de la Unidad para España de la UNESCO Chair in Bioethics and Medical Law de la Universidad de Haifa (Israel). Profesora-investigadora de la Cátedra de Economía Social de la UMU. Informante de las Revistas Bitácora Millennium DIPr. y Anales de Derecho; revisora potencial en el sistema de gestión electrónica de artículos de la revista IDP. Revista de Internet, Derecho y Política (Universitat Oberta de Catalunya) y miembro del equipo de evaluadores externos de la revista iQual. Revista de Género e Igualdad (UMU).

En lo que refiere al ámbito de la transferencia e intercambio de conocimiento, cabe resaltar que he sido relatora por España para la redacción conjunta de un informe en el marco del Proyecto Europeo “Identidades en movimiento - Documentos transfronterizos” (2020-2023).

En el ámbito de la gestión universitaria, he sido Coordinadora de Escuelas de Práctica Profesional y Vicedecana de Calidad de la Facultad de Derecho, siendo destacable que, durante este período, la Facultad de Derecho de la UMU obtuvo la acreditación institucional. Actualmente, desempeño el cargo de Secretaria del Departamento de Derecho Financiero, Internacional y Procesal.



[md.ortizvidal@um.es](mailto:md.ortizvidal@um.es)



## Candidato a Vicerrector de Infraestructura y Sostenibilidad. Eloy Ángel Villegas Ruiz



villegas@um.es

***Orientado a la gestión eficiente de centros, la planificación de infraestructuras y la sostenibilidad institucional. Aporta experiencia en dirección académica, conocimiento técnico y capacidad de ejecución para impulsar una universidad más sostenible, innovadora y alineada con los retos medioambientales y sociales.***

Profesor Titular del Departamento de Física, miembro del Laboratorio de Óptica (LOUM) y Decano de la Facultad de Óptica y Optometría de la UMU. Óptico-Optometrista por la Universidad de Alicante, Máster Universitario en Física de la Visión y Doctor por la UMU. Cuento con cuatro sexenios de investigación, uno de transferencia y seis quinquenios docentes.

Mi actividad docente se ha desarrollado en el Grado de Óptica y Optometría y en los másteres universitarios en Optometría Aplicada y en Investigación en Ciencias de la Visión. He dirigido y tutorizado numerosos TFG y TFM, y he participado en proyectos de innovación docente y en congresos de docencia. He sido promotor de diversos acuerdos de movilidad internacional, de convenios de prácticas con empresas de referencia en el ámbito de la oftalmología y la óptica, del doble grado con la Universidad El Bosque (Colombia) y del convenio con la ONG Azul en Acción para la participación de estudiantes y profesores en campañas oftalmológicas y ópticas en África. Cuento con la calificación de excelente en valoración docente (Docentia).

Mi labor investigadora se ha centrado en el diseño y caracterización de lentes oftálmicas e intraoculares, sistemas ópticos avanzados y tecnologías de óptica adaptativa. He participado en 15 proyectos competitivos. Gran parte de mi trabajo ha tenido impacto en la transferencia, con más de 30 contratos de I+D+i con empresas nacionales e internacionales por un valor aproximado de 1 millón de euros. Soy cofundador de Voptica SL, empresa dedicada al desarrollo de instrumentos ópticos y lentes intraoculares innovadoras. Cuento con patentes internacionales explotadas actualmente por las empresas RxSight (EEUU) y Voptica, numerosas publicaciones en revistas científicas de alto impacto y más de cien presentaciones en congresos internacionales.

Mi trayectoria incluye cargos de gestión de forma ininterrumpida desde 2008, Secretario, Vicedecano de Movilidad y Empresa y Decano de la Facultad de Óptica y Optometría de la UMU de desde 2018, además de coordinador y tutor de movilidad y de prácticas externas, y promotor y coordinador del Máster Universitario en Optometría Aplicada, destacando entre mis logros la Acreditación Institucional de la Facultad de Óptica y Optometría en 2024. Formo parte de la Comisión de Formación Continuada de las Profesiones Sanitarias de la Región de Murcia desde 2021. Desde 2019, soy miembro del Claustro y del Consejo de Gobierno de la UMU.

## Candidata a Vicerrectora de Internacionalización. Flor Mena Martínez

***Trayectoria con una marcada proyección internacional y amplia experiencia en gestión académica y lingüística. Aporta conocimiento de los programas de movilidad, certificación y cooperación internacional, así como capacidad de liderazgo para reforzar la internacionalización integral de la UMU.***

Profesora Titular de Universidad en el Departamento de Filología Inglesa de la UMU. Licenciada y Doctora en Lenguas Modernas (Inglés) por la UMU. Cuento con la evaluación positiva de cinco quinquenios, un excelente en Docencia-UM y dos sexenios de investigación.

Tras obtener plaza como funcionaria de carrera (n.º 1 en Andalucía), ejercí como profesora en Escuelas Oficiales de Idiomas. Después me incorporé al Departamento de Filología Inglesa de la UMU, con docencia en grados (Estudios Ingleses, Estudios Franceses y Traducción e Interpretación), posgrado (Máster en Lingüística Teórica y Aplicada), Aula Senior y Escuela Internacional de Doctorado. He dirigido numerosos TFG, TFM y tesis doctorales, con un TFM premiado en 2021 en igualdad de género. En innovación docente, coordino InnovaGID; he dirigido 7 proyectos y participado en 4, e integrado comités organizadores de congresos. He sido tutora de movilidad con la universidad de Hull y actualmente con Royal Holloway University of London, Uniwersytet Szczeciński y Université de Strasbourg.

Mi investigación se centra en la fraseología del inglés y su contraste con el español y otras lenguas europeas, labor que desarrollo como IP del grupo de investigación INTERFRADIS. He participado en proyectos nacionales e internacionales y he sido IP en proyectos internacionales competitivos. Asimismo, he intervenido en numerosos congresos nacionales e internacionales, mediante comunicaciones y en calidad de ponente invitada. He formado parte del consejo científico de congresos internacionales (EUROPHRAS) y he publicado numerosos trabajos en revistas indexadas en JCR y capítulos de libro en editoriales de reconocido prestigio. Desde abril 2025 soy Secretaria de AESLA (Asociación Española de Lingüística Aplicada).

Mi actividad de gestión abarca desde responsabilidades en centros educativos hasta cargos en la administración universitaria y en entidades externas. He sido Secretaria de Escuela Oficial de Idiomas. En la UMU, he ejercido como Secretaria del Dpto. de Filología Inglesa (2012-2014) y como Directora del Servicio de Idiomas (2015-2018), etapa en la que impulsé iniciativas de mejora de la oferta formativa y de internacionalización. Desde 2006 soy Centre Exams Manager de Cambridge, coordinando procesos de certificación lingüística. Formo parte del Claustro Universitario desde 2017, y desde 2021 soy miembro del Consejo de Gobierno. Desempeño responsabilidades en la Fundación Madri+d, donde he sido Secretaria de la Comisión de la Rama de Artes y Humanidades durante 5 años. En la actualidad ocupo también el cargo de Presidenta. En EUniWell formo parte del comité de dirección del WP5, sobre multilingüismo y bienestar.



flormena@um.es



## Candidato a Vicerrector de Investigación y Transferencia. Christian de la Fe Rodríguez



cdelafe@um.es

***Trayectoria estrechamente vinculada a la investigación de excelencia, la transferencia de conocimiento y la gestión científico-institucional. Aporta experiencia en liderazgo investigador, captación de recursos y coordinación con administraciones y sectores productivos para reforzar el impacto científico y social de la UMU***

Catedrático de Universidad en el Departamento de Sanidad Animal desde 2018. Doctorado con Premio Extraordinario del Área de Ciencias de la Salud de la Universidad de Las Palmas de GC (ULPGC). Cuento con evaluación positiva de cuatro quinquenios, cuatro sexenios de investigación y uno de transferencia. Soy miembro numerario de la Academia de Ciencias Veterinarias de la Región de Murcia.

A nivel docente, he desempeñado mi labor durante 24 años en diversas asignaturas de la Licenciatura y grado de Veterinaria, tanto en la Universidad de Las Palmas GC como en la UMU, participando también en diversos másteres en diferentes instituciones. He dirigido diversas tesinas de licenciatura, TFG y TFM y soy evaluador en The European Association of Establishments for Veterinary Education (EAEVE) desde el año 2015.

Mis líneas de investigación están enfocadas al estudio de las enfermedades infecciosas, principalmente en el ámbito de los rumiantes. Soy coautor de 110 trabajos en revistas internacionales incluidas en el JCR, así como en múltiples artículos en revistas de ámbito nacional e internacional, especializadas en la difusión de los resultados de investigación al sector. Autor de diversos capítulos de libro, destacando el capítulo "Contagious Agalactia" para The Merck Veterinary Manual.

He participado regularmente en proyectos competitivos desde 2000, en 7 de ellos como IP. La innovación y transferencia de resultados a las empresas ha sido constante, participando en más de 80 contratos con entidades públicas y privadas desde 2005. He realizado estancias de investigación en Italia (2001), Francia (2009 y 2010) o Irlanda (2025). He dirigido 10 tesis doctorales y he participado como evaluador de las Agencias de Investigación de España, Francia, Austria y Georgia. La actividad investigadora me ha permitido participar en redes internacionales de investigación como la Organización Internacional de Mycoplasmología (IOM). De 2012 a 2016, fui editor de la revista Anales de Veterinaria y actualmente soy editor de la revista de divulgación Ruminews.

He sido Vicedecano de la Facultad de Veterinaria de la UMU (2012-2016) y Director General de Universidades de la CARM (2021-2022). He sido miembro del Comité de Bioseguridad en Experimentación de la UMU (2015-2021) y del Comité COVID de la UMU (2020-2021). Actualmente, participo en diferentes iniciativas de la Agencia Española del Medicamento (AEMPS) para el uso coherente de antimicrobianos en animales de producción, perros y gatos.

## Candidato a Vicerrector de Profesorado. Ernesto de la Cruz Sánchez

***Trayectoria marcada por el compromiso con las personas, la mejora de las condiciones laborales y la calidad del sistema universitario. Aporta experiencia en gestión, representación del profesorado y evaluación académica para fortalecer una política de profesorado basada en la equidad, el mérito y el desarrollo profesional.***

Soy catedrático en la Facultad de Ciencias del Deporte de la UMU. Mi trayectoria académica es interdisciplinar: soy licenciado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte, Máster en Salud Pública y Doctor en Fisiología. Poseo tres quinquenios y tres sexenios de investigación.

Desde 2008 he desarrollado mi labor docente de forma continuada en diferentes titulaciones de grado, máster y doctorado. He dirigido ocho tesis doctorales (y otras tres en proceso), más de treinta TFM y numerosos TFG vinculados a actividad física, salud pública y métodos cuantitativos.

Soy miembro del grupo Salud Pública y Epidemiología de la UMU e investigador adscrito al IMIB. He participado en proyectos competitivos regionales, nacionales y europeos, liderando varios de ellos; mi línea de investigación se centra en la salud pública y la epidemiología social, con especial atención a la desigualdad y las brechas socioeconómicas en conductas relacionadas con la salud. Acredito una producción científica sostenida con más de 95 publicaciones indexadas en WoS y lidero trabajos recientes en revistas D1 y Q1. Mi actividad de transferencia incluye una patente, contratos y convenios con entidades externas y formación orientada a la práctica basada en la evidencia; también soy revisor habitual en revistas internacionales de referencia en su área, evaluador de proyectos de investigación para diversas agencias europeas y presidente de comisión de evaluación de títulos universitarios en la Agencia para la Calidad Científica y Universitaria de Andalucía.

Cuento con más de doce años de experiencia de gestión; he sido secretario y director de departamento, coordinador del Programa de Doctorado en Ciencias del Deporte, presidente y miembro del Comité de Empresa (desde el que he representado al PDI en la negociación autonómica de condiciones laborales), presidente del Comité de Seguridad y Salud Laboral y coordinador de transparencia y responsabilidad social.

En la actualidad soy miembro de la Comisión de Ética en la Investigación Clínica, miembro electo del Claustro y del Consejo de Gobierno (en diferentes legislaturas) y delegado en la Junta del PDI.



erneslacruz@um.es



## Candidato a Delegado del Rector para la Dirección Tecnológica. José Luis Hernández Ramos



j Luis.hernandez@um.es

***Perfil con una sólida especialización en transformación digital, IA y ciberseguridad, y una amplia experiencia en el ámbito europeo. Aporta visión estratégica, conocimiento técnico y capacidad de coordinación para liderar la gobernanza tecnológica, el comité de IA y la digitalización de la UMU.***

Profesor Permanente Laboral de Ingeniería Telemática en la UMU, adscrito al Departamento de Ingeniería de la Información y las Comunicaciones. He sido beneficiario de una beca postdoctoral Marie Skłodowska-Curie, y entre 2018 y 2023 trabajé como Oficial Científico en la Comisión Europea (DG JRC), participando en iniciativas europeas de referencia en ciberseguridad. Cuento con un sexenio de investigación reconocido.

He desarrollado actividad docente en el ámbito de la Ingeniería Informática y la Ciberseguridad, principalmente en el Grado en Ingeniería Informática y en el Máster en Ciberseguridad de la UMU. Mi trayectoria incluye la tutorización y codirección de trabajos académicos, incluyendo numerosos TFG, TFM y tesis doctorales, entre los que destaca una tesis galardonada con el premio a la mejor tesis doctoral en ciberseguridad por la Red Española de Excelencia en Investigación en Ciberseguridad en 2021. Asimismo, he participado en proyectos de innovación docente orientados a la mejora de la enseñanza en estas áreas. Mi investigación se centra en la intersección entre IA y ciberseguridad. He coeditado un libro, soy coautor de más de 60 publicaciones de investigación, y he participado en proyectos competitivos europeos. Mi actividad combina investigación y transferencia, con resultados aplicables en forma de informes técnicos y desarrollos de software. Durante mi etapa en la Comisión Europea, contribuí a la creación de la taxonomía de ciberseguridad de la UE, así como al análisis de estándares y prácticas del sector en relación con el cumplimiento de requisitos regulatorios. También participé en tareas de coordinación y evaluación de iniciativas piloto europeas y en la elaboración de informes sobre ciberseguridad en ámbitos como el transporte inteligente y tecnologías digitales estratégicas, colaborando con ENISA y la Alliance for the Internet of Things Innovation (AIO-TI). He realizado diversas estancias de investigación y he obtenido financiación competitiva, incluyendo la Beca Leonardo de la Fundación BBVA y la ayuda de "Consolidación Investigadora" de la AEI.

He acumulado experiencia en coordinación, seguimiento y evaluación de iniciativas europeas, trabajando con equipos multidisciplinares y con diferentes actores. He contribuido a actividades vinculadas a gobernanza tecnológica y estandarización en ciberseguridad, incluyendo mi participación como experto en el marco de iniciativas europeas orientadas a estandarización y buenas prácticas. Además, fui seleccionado por la Oficina de Ciencia y Tecnología del Congreso de los Diputados como experto para un informe sobre ciberseguridad en el marco del proceso de creación de la Oficina C. Asimismo, he sido experto evaluador para organismos europeos y agencias nacionales de investigación. En 2025 fui seleccionado como experto para estudios de la Comisión Europea (DG CNECT) sobre tecnologías digitales emergentes y críticas con horizonte 2028-204

## Candidata a Delegada del Rector para la Igualdad. Carmen Yago Alonso

***Trayectoria profundamente comprometida con la igualdad de género, la prevención de las violencias y la intervención psicosocial en el ámbito universitario. Aporta experiencia profesional, conocimiento aplicado y sensibilidad institucional para impulsar políticas de igualdad transversales, eficaces y centradas en las persona***

Profesora Permanente Laboral del Departamento de Psiquiatría y Psicología Social de la UMU. Licenciada y Doctora en Psicología Social por la UMU.

Cuento con 15 años de experiencia docente como profesora universitaria en el área de mi especialidad, impartiendo materias de grado y postgrado y tutorizando TFG y TFM en línea con la promoción de la salud de las mujeres, la prevención de las violencias machistas, la psicología de la intervención social y el abordaje de los conflictos sociales y laborales. Mi participación en congresos, seminarios, conferencias y cursos impartidos es amplia y siempre comprometida con la transformación social y colectiva.

Integrante del Grupo de Psicología Social Aplicada desde 2005 he participado y liderado varios proyectos de transferencia del conocimiento en materia de formación e investigación en violencia de género para instituciones y organizaciones del tercer sector.

Actualmente soy coordinadora de la Unidad de género del Servicio de Psicología Aplicada (SEPA) de la UMU, formando parte del programa para la orientación, asesoramiento e intervención con estudiantes en situación de violencia de género en colaboración con la Unidad de Igualdad entre Mujeres y Hombres, participando en un conjunto diverso de actividades de sensibilización realizadas en la UMU y en distintas instituciones públicas y sociales. Cuento con una amplia formación y trayectoria profesional en el ámbito de la igualdad y la prevención de las violencias de género. Durante 11 años he sido profesora asociada en nuestra institución vinculando mi actividad académica con la experiencia laboral que me ha proporcionado trabajar en instituciones dedicadas a la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, así como formar parte de la Red de Centros de Atención a Mujeres Víctimas de Violencia en la Región de Murcia. Actualmente formo parte de la Comisión negociadora del III Plan de Igualdad de la UMU y, desde 2021, colaboro en la implementación de la Estrategia de Igualdad en materia formación a PDI y PTGAS, impartiendo formación y participando en la Comisión Asesora de Igualdad de la Escuela de Formación Continua.



[cyalonso@um.es](mailto:cyalonso@um.es)



## Candidato a Delegado del Rector para la Coordinación y Negociación con el Sistema Sanitario. Enrique Bernal Morell



enrique.bernal@um.es

***Trayectoria marcada por el liderazgo clínico, la experiencia académica y la coordinación entre universidad y sistema sanitario. Aporta conocimiento profundo del ámbito asistencial y universitario, capacidad de interlocución institucional y visión estratégica para reforzar la colaboración entre la UMU y el SMS.***

Profesor Titular de Universidad Vinculado del Departamento de Medicina de la UMU y Jefe de Servicio de Medicina Interna del Hospital General Universitario Reina Sofía de Murcia. Licenciado en Medicina y Cirugía por la UMU y Doctor en Medicina por la Universidad Miguel Hernández. Especialista universitario en Enfermedades Infecciosas, Máster en Gestión y Máster en Inteligencia Artificial. Soy miembro de la Real Academia de Medicina de la Región de Murcia.

Realicé la residencia de Medicina Interna en el Hospital Universitario Ramón y Cajal (Madrid). Posteriormente desarrollé mi actividad asistencial en el Servicio de Medicina Interna del Hospital de la Vega Baja y en la Sección de Enfermedades Infecciosas del Hospital General de Elche. Desde 2007 he trabajado como Facultativo Especialista de Área en la Sección de Enfermedades Infecciosas del Hospital General Universitario Reina Sofía, donde fui nombrado Jefe de Sección de Enfermedades Infecciosas en 2022. Desde 2024 soy Jefe de Servicio de Medicina Interna.

En la actualidad, imparto docencia en la Facultad de Medicina en asignaturas como Enfermedades Infecciosas, Patología General y contenidos clínicos aplicados en otras titulaciones sanitarias, desempeñando además funciones de coordinación docente en Patología General. He tutorizado numerosos TFG y he dirigido 15 tesis doctorales. Además, desde 2010 coordino las Jornadas de Actualización en Enfermedades Infecciosas, VIH e ITS, acreditadas oficialmente. En la actualidad soy director del Máster en One Health de la UMU.

Mi actividad investigadora se ha centrado en enfermedades infecciosas, sepsis, COVID-19, virus respiratorios, VIH, comorbilidades e innovación clínica. He participado activamente en congresos nacionales e internacionales y he publicado más de 140 artículos científicos, mayoritariamente en revistas Q1 y Q2. Soy actualmente IP del proyecto europeo EU-JAMRAI-2 y cocoordinador de la Unidad Coordinada Clínica de Investigación de los hospitales Morales Meseguer y Reina Sofía, financiada por el Instituto de Salud Carlos III. Soy IP del grupo de investigación Enfermedades Infecciosas e Inteligencia Artificial del IMIB y del grupo de Investigación e Innovación en Medicina Interna de la UMU. He realizado estancias de investigación en centros de excelencia, como el Hospital Mount Sinai de Nueva York.

Por último, soy presidente del Comité de Enfermedades Infecciosas del Hospital Reina Sofía y, desde 2016, actúo como asesor científico de la Dirección General de Asistencia Sanitaria de la Región de Murcia. Desde 2025 formo parte de la Junta Directiva de Grupo de Estudio del SIDA (GeSIDA).

# LA UN VERS DAD IN TELE GENE

## 3. Gobernanza



## Contexto

La gobernanza en la universidad pública es un pilar esencial para garantizar su legitimidad democrática y su compromiso con el interés general. A diferencia de otras organizaciones, la universidad no solo gestiona recursos, sino que custodia bienes públicos fundamentales: el conocimiento, la formación de ciudadanía crítica y el avance científico. Por ello, sus procesos de toma de decisiones deben sustentarse en la participación real de la comunidad universitaria, el equilibrio entre órganos colegiados y ejecutivos, y el respeto a los principios de autonomía y responsabilidad institucional.

Una buena gobernanza fortalece la cohesión interna y mejora la calidad de las decisiones estratégicas. Cuando los órganos colegiados funcionan como espacios efectivos de deliberación, se enriquecen las políticas académicas, investigadoras y de personal con la diversidad de perspectivas presentes en la institución. La transparencia informativa, la rendición de cuentas y la planificación compartida generan confianza, reducen conflictos y permiten orientar los recursos hacia prioridades consensuadas y sostenibles en el tiempo.

Además, en un contexto de transformación social, presión financiera y creciente competencia, la gobernanza adquiere una dimensión estratégica clave. La universidad pública necesita estructuras ágiles y sólidas, capaces de combinar liderazgo ejecutivo con control democrático y debate constructivo. Solo así podrá defender su misión frente a intereses particulares, responder a los desafíos de calidad e infrafinanciación y reafirmar su papel como motor de desarrollo social, cultural y científico.

## Principales problemas detectados y diagnóstico

Los Estatutos de la UMU (Decreto 7/2026) pretenden configurar un modelo de gobernanza democrática, participativa y colegiada, adaptada a la LOSU (Ley Orgánica 2/2023). Los órganos colegiados que ejercen la dirección estratégica de la universidad son el Claustro Universitario, el Consejo de Gobierno, el Consejo Social, las Juntas de Facultad, los Consejos de Departamento y el Consejo de Estudiantes.

La participación de todos los sectores de la comunidad universitaria no es posible si no existe transparencia y coordinación en la elaboración de propuestas y desarrollo de proyectos. Es necesario reflexionar acerca del sistema de representación y la toma de decisiones en los órganos de gobierno.

Resulta imprescindible mejorar las dinámicas de comunicación con los centros, departamentos y con los colectivos afectados por los cambios normativos. Existen dificultades para el impulso de proyectos que afecten a las competencias de varios vicerrectorados y el conocimiento de la realidad y las problemáticas en el ámbito del equipo de dirección es susceptible de mejora.

## Objetivos y acciones clave

### Objetivo 1

*Fortalecer la gobernanza participativa y el papel de los órganos colegiados.*

### Acciones clave

- Reforzar el papel estratégico y deliberativo del Consejo de Gobierno de la UMU.
- Asegurar en el Consejo de Gobierno el derecho a voto de todos los centros propios en base a la capacidad de designación del rector.
- Recuperar el papel del Claustro Universitario como órgano de control de la acción del equipo de gobierno, facilitando información periódica y abriendo espacios para el debate constructivo.
- Desarrollar la normativa interna en el marco de un proceso de consulta activa con la comunidad universitaria.
- Incluir el debate efectivo de las estrategias de investigación y transferencia en los órganos colegiados.
- Activar las comisiones del Consejo de Gobierno para la participación en los planes de inversión y mantenimiento.
- Garantizar que la información trasladada a departamentos, centros y servicios llegue a todas las personas que los integran, estructurando un modelo de comunicación descendente que combine la claridad del mensaje con el uso de los canales adecuados.



## Objetivo 2

*Impulsar la transparencia, la comunicación y la rendición de cuentas.*

### Acciones clave

- Establecer una comunicación periódica con centros, departamentos y servicios.
- Impulsar un registro informativo que permita hacer un seguimiento de la política de personal de la UMU.
- Garantizar la publicidad y comprensión de los asuntos que se elevan a los órganos de gobierno, mediante una información previa clara, accesible y sintética que permita a la comunidad universitaria conocer, anticipar y seguir los procesos de decisión.
- Impulsar la retransmisión en abierto de las sesiones del Consejo de Gobierno, garantizando el acceso de la comunidad universitaria a los debates y acuerdos, con las debidas salvaguardas en aquellos puntos que requieran confidencialidad.
- Asegurar el carácter permanente y accesible de la información publicada en el TOUM, evitando su desaparición y manteniendo un repositorio estable que permita la consulta histórica de los asuntos tratados y de los acuerdos adoptados en los órganos de gobierno.

## Objetivo 3

*Desarrollar una planificación estratégica compartida basada en la toma de decisiones conjunta.*

### Acciones clave

- Establecer un plan de actuaciones basado en principios de flexibilidad, adaptabilidad y compromiso con los objetivos comunes del equipo de gobierno.
- Asegurar una coordinación efectiva y una cultura de trabajo en equipo, estableciendo objetivos compartidos y manteniendo una comunicación fluida basada en las prioridades establecidas.
- Realizar una planificación académica y de títulos en un marco estratégico compartido.

- Implantar el trabajo por proyectos transversales del equipo de gobierno y fomentar la cohesión al abordar las dificultades.
- Evaluar el impacto económico, de personal y social en la toma de decisiones.
- Definir un entorno institucional controlado para el uso de IA en el ámbito de la docencia, investigación, transferencia y gestión.

#### **Objetivo 4**

*Reforzar el liderazgo institucional y la defensa de la universidad pública.*

#### **Acciones clave**

- Mantener un plan de financiación plurianual con objetivos cuantificados orientado a conocer las necesidades de inversión identificadas.
- Aplicar un estilo de liderazgo de proximidad y de conocimiento de la realidad universitaria.
- Incrementar la defensa de la comunidad universitaria por encima de intereses particulares.
- Incorporar de manera sistemática la igualdad de género en todas las normativas, protocolos, reglamentos y estructuras de gestión y toma de decisiones.
- Contribuir a que la CRUE recupere un papel de defensa de la universidad pública frente a los principales problemas (infrafinanciación, sobreoferta y calidad).

# 4. Simplificación Administrativa y Gestión Normativa



## Contexto

En la actualidad, la UMU debe afrontar, principalmente, un doble reto en materia de gestión normativa y administrativa: por un lado, resulta prioritario reducir de forma efectiva la carga burocrática que soportan el PDI y el PTGAS. Esta saturación limita el tiempo disponible para actividades de alto valor añadido como son la docencia, la investigación, la transferencia y la gestión especializada. Por otro lado, la institución se halla inmersa en un profundo proceso de transformación normativa, que trae causa en la adaptación a la Ley Orgánica del Sistema Universitario (LOSU), la aprobación de los nuevos Estatutos y el desarrollo normativo previsto en los ámbitos estatal y autonómico.

En este escenario, la creación de un Vicerrectorado de Simplificación Administrativa y Gestión Normativa responde a una apuesta estratégica para dotar a la UMU de una gestión coherente, ágil y con vocación de servicio. Su función no se limita a la ordenación formal de normas, sino que aborda, de manera integral, la revisión de procedimientos, la reducción de tiempos y barreras administrativas, la eliminación de duplicidades y la mejora de la claridad normativa. Desde este postulado, la simplificación administrativa y la gestión normativa deben concebirse desde una lógica transversal, en estrecha coordinación con la Secretaría General y las demás áreas de gobierno. El objetivo es garantizar la seguridad jurídica, la eficiencia administrativa y una experiencia más clara para toda la comunidad universitaria, devolviendo a cada colectivo su recurso más valioso: el tiempo.

A lo anterior se suma que este Vicerrectorado asumirá un compromiso explícito con la transparencia institucional y la accesibilidad real de la información normativa y administrativa para el estudiantado, el PDI y el PTGAS.

## Principales problemas detectados y diagnóstico

La complejidad burocrática es un problema estructural que impacta significativamente en la capacidad operativa del personal. Según el estudio más reciente elaborado por la Federal Demonstration Partnership, el PDI dedica más del 40% de su jornada laboral a tareas de gestión y burocracia. Se trata de una cifra difícilmente compatible con un sistema universitario competitivo, orientado a la calidad académica y científica. En esta misma línea, la CRUE ha advertido reiteradamente sobre la “asfixia burocrática”, que compromete la sostenibilidad y el futuro de las universidades públicas españolas.

En particular, en la UMU, la gestión normativa se intensifica por la superposición de distintos marcos legales (estatales, autonómicos e internos). Ello trae como consecuencia más inseguridad jurídica, más contradicciones y procedimientos difíciles de interpretar por parte del PDI y del PTGAS. Sirvan como ejemplo, entre otros, la normativa interna aplicable en los ámbitos de la dedicación docente, la evaluación del profesorado, la movilidad, las prácticas externas, la formación permanente, los convenios o programas de evaluación.

Por su parte, en lo que concierne a los procedimientos administrativos, un amplio número de ellos se han configurado desde una lógica de control y acumulación de requisitos, obviando los criterios de eficiencia, utilidad y automatización que son los que, en nuestra opinión, debe presidir tales procesos. Esta realidad da lugar a la existencia de procesos largos, poco transparentes y que implican un muy elevado coste administrativo. Valgan como ejemplo, entre otros, los procedimientos administrativos derivados de la evaluación de la actividad docente (Docencia), de la formación continua (Casiopea), de la baremación de las plazas o de la tramitación de convenios.

Además, se ha detectado una insuficiente sistematización en la publicidad activa de acuerdos y decisiones de los órganos de gobierno, lo que dificulta su conocimiento efectivo por parte de la membresía de la comunidad universitaria. Del mismo modo, la aplicación de la normativa interna no siempre se percibe como homogénea, generando incertidumbre y sensación de desigualdad en su cumplimiento.

A lo expuesto se suma la ausencia de criterios institucionales claros en materia de protección de datos y de moderación de contenidos en entornos digitales universitarios. Esta situación es especialmente visible en lo relativo a la publicación de calificaciones y en el uso de las plataformas institucionales.

Por último, se ha observado que la comunicación administrativa institucional se apoya, de manera excesiva, en el correo electrónico. Ello provoca saturación informativa, dispersión de la información relevante y una pérdida de eficacia comunicativa. Además, esta dinámica incrementa también la carga cognitiva de la comunidad universitaria y refuerza la percepción de una universidad burocratizada y poco orientada al servicio.



## Objetivos y acciones clave

### Objetivo 1

*Impulsar una simplificación administrativa real y transversal que reduzca tiempos, cargas burocráticas y duplicidades en los procedimientos que afectan al PDI y al PTGAS.*

### Acciones clave

- Revisar, en su totalidad, los procedimientos administrativos que suponen mayor carga burocrática para el PDI y el PTGAS.
- Automatizar, en la medida de lo posible, los procedimientos de baremación y gestión de plazas.
- Eliminar los requisitos redundantes y la documentación innecesaria en favor del establecimiento de criterios institucionales comunes.
- Establecer indicadores de tiempo de tramitación y de reducción de cargas administrativas, acompañados de un seguimiento periódico y de una rendición de cuentas.
- Habilitar un buzón institucional para que la membresía de la comunidad universitaria pueda presentar propuestas de mejora procedimental.

### Objetivo 2

*Reformular la gestión normativa de la UMU para garantizar coherencia, seguridad jurídica y agilidad en un contexto de profundos cambios legislativos.*

### Acciones clave

- Desarrollar un plan de armonización dirigido a garantizar la coherencia entre la normativa aplicable (estatal, autonómica e interna).
- Asegurar la aplicación homogénea de las normas y reforzar su seguimiento.



- Crear mecanismos ágiles para la modificación puntual de reglamentos, evitando bloqueos normativos.
- Elaborar guías interpretativas claras y accesibles que faciliten la aplicación práctica de la normativa universitaria.
- Implantar un sistema estructurado de publicidad activa de acuerdos, actas y documentos relevantes de los órganos de gobierno, en formatos accesibles y fácilmente localizables.
- Establecer criterios institucionales comunes de transparencia para cargos académicos y órganos unipersonales, promoviendo la rendición de cuentas y la publicación accesible de información relevante sobre su actividad institucional.

### Objetivo 3

*Transformar el modelo de evaluación y gestión del profesorado hacia procedimientos más simples, útiles y con mayor seguridad jurídica.*

#### Acciones clave

- Rediseñar el programa “Docentia” para que sea más sencillo, eficiente y orientado a la mejora real de la actividad docente.
- Reducir la extensión, complejidad y carga documental del programa “Docentia”, garantizando a su vez la transparencia y la seguridad jurídica.
- Alinear los procedimientos de evaluación del profesorado con criterios razonables, comprensibles y homogéneos para toda la comunidad universitaria.
- Sustituir el modelo de valoración docente basado en cálculos horarios (“Valdoc”) por sistemas basados en criterios claros, justos y negociados.

### Objetivo 4

*Simplificar y agilizar la gestión de la formación continua y el desarrollo profesional del personal universitario.*

#### Acciones clave

- Revisar y simplificar los procedimientos administrativos asociados a la formación continua del PDI y del PTGAS.



- Modernizar la plataforma CASIOPEA hacia un sistema de gestión digital más intuitivo y eficiente.
- Reducir trámites innecesarios en la organización, aprobación y certificación de actividades formativas.
- Coordinar la gestión normativa de la formación continua con los vicerrectorados implicados para garantizar coherencia y facilidad de uso.
- Agilizar los procesos de homologación de la formación externa especializada del PTGAS en el contexto de los tramos de la Carrera Profesional.

#### **Objetivo 5**

*Modernizar la tramitación de convenios.*

#### **Acciones clave**

- Simplificar los procedimientos de tramitación, renovación y seguimiento de convenios.
- Implantar un sistema de control y alerta temprana sobre convenios próximos a caducar.
- Definir con claridad los circuitos de tramitación y las responsabilidades asociadas para evitar bloqueos y retrasos.
- Mejorar la trazabilidad y transparencia de los procesos de gestión de convenios.

#### **Objetivo 6**

*Reordenar y modernizar la comunicación administrativa institucional para mejorar su eficacia y reducir la saturación informativa.*

#### **Acciones clave**

- Definir una política institucional de comunicación administrativa que establezca criterios claros sobre el uso de los distintos canales.

- Reducir el número de comunicaciones masivas por correo electrónico, priorizando mensajes estructurados y con destinatarios bien definidos.
- Potenciar la web institucional como repositorio principal y estable de información administrativa, garantizando que la información relevante sea fácilmente localizable, actualizada y accesible.
- Crear espacios web específicos por colectivos (PDI, PTGAS, estudiantado) que concentren normativa, procedimientos y avisos relevantes.
- Establecer formatos homogéneos para las comunicaciones administrativas que faciliten una lectura rápida y eficaz.
- Implantar sistemas de avisos y notificaciones selectivas complementarios al correo electrónico.
- Implantar sistemas avanzados de segmentación y personalización de listas de distribución para garantizar que cada miembro de la comunidad universitaria reciba la información relevante para su perfil académico o profesional.
- Establecer criterios institucionales de racionalización de comunicaciones en periodos de evaluación y descanso académico, reduciendo la sobrecarga informativa en momentos de especial intensidad para el estudiantado.
- Aprobar una normativa clara sobre protección de datos y moderación de contenidos en plataformas institucionales, garantizando el respeto a la privacidad y la retirada ágil de contenidos que vulneren la normativa vigente.
- Establecer como criterio institucional el uso exclusivo de herramientas seguras e individualizadas del Aula Virtual para la comunicación de calificaciones, garantizando la confidencialidad y el cumplimiento de la normativa de protección de datos.
- Evaluar periódicamente la eficacia de los canales de comunicación administrativa mediante indicadores de uso y satisfacción.

# 5. Estudiantes



## Contexto

El estudiantado debe constituir el eje central de la misión formativa, social y transformadora del proyecto universitario. Como colectivo más numeroso de la comunidad universitaria, su experiencia académica, personal y vital debe situarse en el centro de las políticas institucionales, garantizando condiciones que favorezcan el aprendizaje, la participación, el bienestar y el desarrollo integral.

La experiencia universitaria trasciende la docencia reglada y los procesos de evaluación. La UMU debe ofrecer un entorno que combine formación académica rigurosa con oportunidades de desarrollo profesional, movilidad, participación, innovación, cultura, deporte y compromiso social. Todo ello contribuye a ampliar horizontes, fortalecer competencias transversales y generar vínculos duraderos con la institución.

Desde una perspectiva de equidad y servicio público, resulta imprescindible garantizar que ningún estudiante vea limitada su trayectoria académica por razones económicas, sociales o personales. Asimismo, fortalecer la participación estudiantil, la vida en los campus y la conexión con las personas egresadas, permite consolidar una comunidad universitaria cohesionada, creativa y preparada para afrontar los retos del futuro.

Este proyecto sitúa al estudiantado de la UMU en el centro de la acción universitaria, integrando formación académica, experiencia vital y compromiso con la comunidad, y fortaleciendo una universidad preparada para liderar los desafíos del futuro.

## Principales problemas detectados y diagnóstico

Una parte del estudiantado se enfrenta a dificultades económicas y sociales que condicionan su rendimiento académico, su bienestar y, en algunos casos, su permanencia en la universidad. Los mecanismos de ayuda existentes no siempre resultan suficientemente ágiles, visibles o adaptados a situaciones de urgencia, y persisten dificultades relacionadas con el acceso a la vivienda, la alimentación y determinados costes administrativos.

Se observa un crecimiento sostenido de la demanda de acceso a estudios de grado, y a su vez, un recorte en la oferta de plazas de nuestra universidad, generando una brecha entre aspiración social y capacidad del sistema ha derivado en exclusión, desplazamiento geográfico del estudiantado y pérdida de talento.

Los espacios universitarios presentan una orientación predominantemente

académica, con margen de mejora en su adecuación como lugares de encuentro, socialización, aprendizaje colaborativo y vida comunitaria. La disponibilidad de espacios de estudio, especialmente en periodos de evaluación, y la dotación de infraestructuras básicas (tomas de corriente, señalética, accesibilidad) resultan desiguales entre centros y campus.

En el ámbito académico, para el estudiantado resulta necesario que los procesos de evaluación se desarrollen dentro de un entorno de mayor homogeneidad y seguridad jurídica, que se establezca una regulación clara de los exámenes parciales y de las incidencias, que se revisen si las cargas reales de trabajo están conforme a los créditos ECTS y que se estudien medidas de mejora en las asignaturas que presenten mayor dificultad para el estudiantado. Asimismo, se identifican problemas de coordinación docente y desigualdad en los recursos prácticos y bibliográficos disponibles. Resulta imprescindible reformular los trabajos fin de estudios y adaptar el uso de la IA en la docencia y la evaluación. En materia de empleabilidad, si bien existen programas de prácticas y orientación profesional, se detecta la necesidad de reforzar la conexión con el entorno socioeconómico, el acompañamiento personalizado, el reconocimiento de competencias transversales y el seguimiento sistemático de la inserción laboral de los egresados.

Por otra parte, el acompañamiento institucional al estudiantado presenta también retos en términos de personalización de los itinerarios adaptados a cada área de conocimiento, en la detección temprana de las dificultades académicas, en la homogeneización de criterios administrativos y en la atención específica a colectivos con necesidades particulares, como son el estudiantado internacional o el perteneciente a colectivos que requieren medidas específicas de apoyo e inclusión.

Finalmente, la participación estudiantil y la representación institucional requieren de una mayor visibilidad, reconocimiento y apoyo efectivo. Asimismo, ni la relación con las personas egresadas ni el potencial de la red Alumni se encuentra sistematizada e integrada en la vida universitaria y territorial.



## Objetivos y acciones clave

### Objetivo 1

*Garantizar condiciones dignas (materiales y sociales) que permitan al estudiantado concentrarse en su desarrollo académico y personal.*

### Acciones clave

- Recuperar el número de estudiantes que se ha perdido mediante una planificación estratégica de la oferta académica, políticas activas de captación y medidas que faciliten el acceso a la universidad pública.
- Negociar con la Comunidad Autónoma una reducción y compensación progresiva de precios públicos y tasas administrativas, defendiendo la necesidad de avanzar hacia una universidad más accesible para estudiantes con dificultades económicas.
- Agilizar los mecanismos de ayuda económica urgente para prevenir el abandono por motivos financieros.
- Bonificar las tasas administrativas (expedición de títulos, reconocimiento de créditos) para colectivos en riesgo de exclusión.
- Ampliar y visibilizar el sistema institucional de becas y apoyos sociales.
- Reforzar las ayudas propias para gastos asociados a material específico, prácticas con costes elevados y expedición del título oficial, mediante la creación de fondos de compensación específicos.
- Promover acuerdos institucionales para facilitar bonos de transporte o ayudas específicas de movilidad dirigidas al estudiantado con mayores dificultades económicas.
- Establecer una red institucional de apoyo habitacional con certificación universitaria y estándares de calidad y asequibilidad.
- Mantener una relación de precios accesibles en los servicios de alimentación universitaria, priorizando las becas de comedor.
- Promover acuerdos con residencias universitarias, así como con el Colegio Mayor Azarbe, que incluyan reserva de plazas para situaciones especiales.
- Convocar ayudas a la movilidad con mayor dotación para estudiantes pertenecientes a familias de bajo nivel de renta, para garantizar que las barreras económicas no limiten el acceso a la movilidad internacional.

## Objetivo 2

*Garantizar seguridad jurídica, equidad y calidad en los procesos de evaluación y en la organización académica.*

### Acciones clave

- Integrar en el REVA una regulación clara de los exámenes parciales, fomentando que la evaluación continua suponga la liberación efectiva de materia y no la duplicación de la carga evaluadora.
- Regular de forma homogénea los exámenes de incidencias, incluyendo las causas justificadas y los criterios que aseguren la igualdad de modalidad y nivel de exigencia respecto a la convocatoria ordinaria.
- Reforzar la evaluación práctica real en asignaturas con contenido aplicado o experimental, evitando que se produzcan duplicidades entre exámenes teóricos e informes prácticos cuando en ambos casos se evalúen los mismos resultados de aprendizaje.
- Implantar mecanismos periódicos de revisión de la adecuación entre los créditos ECTS y la carga real de trabajo, con la participación del estudiantado y del personal implicado.
- Agilizar los protocolos de análisis de resultados para las asignaturas que presenten mayor dificultad para el estudiantado.
- Reforzar la coordinación docente entre los grupos de una misma asignatura para garantizar una homogeneidad razonable en temarios, criterios de evaluación y exigencia académica.
- Establecer durante el periodo lectivo unos criterios institucionales razonables sobre los tiempos de respuesta docente al estudiantado.
- Garantizar la cobertura ágil de las sustituciones docentes para evitar que se produzcan interrupciones prolongadas en la actividad académica.
- Mejorar la dotación de material fungible, recursos digitales, bibliografía actualizada y condiciones de seguridad y ventilación en laboratorios docentes.
- Establecer criterios institucionales claros y garantistas sobre el uso de la IA en docencia y evaluación.



### Objetivo 3

*Transformar los campus en espacios seguros de encuentro, aprendizaje colaborativo y de bienestar y vida comunitaria.*

### Acciones clave

- Crear y habilitar zonas de encuentro y socialización adaptadas a las necesidades de cada centro.
- Garantizar la apertura estable de salas de estudio en horario ampliado, incluyendo fines de semana y periodos no lectivos y con una planificación anual anticipada y en horario 24/7 durante los periodos de mayor demanda.
- Desarrollar espacios de aprendizaje colaborativo equipadas para el trabajo en equipo.
- Transformar y adaptar el Centro Social Universitario (CSU) para convertirlo en un espacio real para el estudiantado, con una gestión participativa liderada por la representación estudiantil y apoyada por personal universitario.
- Establecer espacios de referencia en los distintos campus como punto neurálgico de actividad estudiantil, incluyendo talleres, espacios de ocio y servicios gestionados por y para estudiantes.
- Incrementar progresivamente la infraestructura eléctrica en aulas y salas de estudio.
- Mejorar la señalética y garantizar la accesibilidad universal en todas las instalaciones.
- Garantizar que cualquier actividad de convivencia se desarrolle en un espacio libre de violencias, que fomente el respeto por la igualdad y la diversidad.

#### **Objetivo 4**

*Potenciar la empleabilidad mediante formación práctica, acompañamiento profesional y conexión con el entorno.*

#### **Acciones clave**

- Reforzar los programas de prácticas curriculares y extracurriculares a través del COIE, promoviendo la mentorización y la adquisición de recursos para cubrir los gastos sociales.
- Incrementar la oferta de prácticas para asegurar la cobertura en todas las titulaciones.
- Establecer mecanismos de control de calidad de las prácticas externas para garantizar su carácter formativo, supervisando el cumplimiento de los horarios y de las condiciones de conciliación entre prácticas y actividad académica.
- Mejorar la coordinación con los tutores externos y los centros colaboradores para garantizar el adecuado cumplimiento los estándares formativos.
- Crear un sistema integral de seguimiento de la inserción laboral de egresados.
- Establecer programas de mentorización con profesionales externos y la red Alumni.
- Ofertar y promover formación certificada en competencias digitales y habilidades transversales.
- Implantar un portafolio digital de competencias del estudiantado, integrado con los servicios de empleabilidad y orientación profesional.
- Implantar el "UMU Pass" como acreditación institucional de actividades extracurriculares, representación estudiantil, voluntariado y competencias transversales adquiridas durante la etapa universitaria.



### **Objetivo 5**

*Reforzar el acompañamiento institucional, la inclusión y la atención personalizada al estudiantado*

#### **Acciones clave**

- Crear programas estructurados de bienvenida e integración para nuevo estudiantado de forma coordinada con todos los centros.
- Desarrollar atención especializada al estudiantado internacional.
- Establecer mecanismos de detección temprana de dificultades académicas.
- Consolidar y ampliar los recursos de atención social al estudiantado, con especial atención al bienestar emocional.
- Implantar programas integrales de apoyo al estudiantado LGTBIQ+ desde una perspectiva interseccional.

### **Objetivo 6**

*Flexibilizar y ordenar los itinerarios académicos y administrativos para adaptarlos a la diversidad de trayectorias estudiantiles.*

#### **Acciones clave**

- Facilitar itinerarios híbridos presenciales y virtuales.
- Homogeneizar criterios administrativos para garantizar equidad entre centros.
- Regular formalmente las situaciones de paro académico con garantías claras.
- Revisar el calendario académico atendiendo a criterios de conciliación y aprovechamiento lectivo.
- Adaptar los calendarios y convocatorias en titulaciones con especial complejidad organizativa (como Dobles Títulos con Itinerario Específico), evitando los solapamientos y los perjuicios derivados de las incompatibilidades entre centros.

## Objetivo 7

*Impulsar la participación estudiantil, la representación y el sentido de pertenencia institucional.*

### Acciones clave:

- Visibilizar y reconocer institucionalmente la representación estudiantil.
- Reforzar el papel del CEUM como órgano articulador de la voz estudiantil.
- Implantar incentivos a la participación en órganos de representación.
- Fomentar mecanismos participativos en la toma de decisiones.
- Facilitar la compatibilidad entre representación y actividad académica.
- Establecer un sistema que ayude a financiar las delegaciones de centro.
- Actualizar el catálogo de derechos y deberes del estudiantado conforme a la normativa vigente.
- Organizar de encuentros periódicos entre el equipo de gobierno y la representación estudiantil.
- Dotar a cada estudiante de nueva matrícula de un kit de bienvenida que fomente el sentimiento de pertenencia y facilite su orientación en la UMU.
- Impulsar acciones de cohesión entre centros y actividades intercampus.
- Revisar el Reglamento de Actividades en Espacios Universitarios para facilitar la organización de actividades culturales y lúdicas seguras, eliminando trabas y garantizando la protección de la imagen institucional.
- Establecer mecanismos de protección de la imagen institucional frente a entidades externas que empleen indebidamente la marca UMU en actividades no autorizadas.

## Objetivo 8

*Convertir la universidad en un espacio de creatividad, innovación y vinculación permanente con las personas egresadas.*



### Acciones clave

- Impulsar espacios de encuentro y networking para el estudiantado de posgrado y doctorado.
- Habilitar un espacio de trabajo compartido interdisciplinar específicamente diseñado para el estudiantado doctoral.
- Promover convocatorias para actividades diseñadas y lideradas por el estudiantado.
- Crear laboratorios de innovación estudiantil vinculados a programas de becas.
- Apoyar clubes y asociaciones estudiantiles de intereses compartidos con soporte institucional.
- En coordinación con los servicios institucionales de comunicación, potenciar canales de comunicación creados y gestionados por estudiantes (por ejemplo, radio universitaria, medios digitales, boletín informativo digital).
- Organizar actividades de ocio diseñadas por y para el estudiantado.
- Celebrar actos institucionales de reconocimiento a egresados en todos los campus.
- Desarrollar una base de datos y mecanismos de conexión de comunidades Alumni a nivel global.
- Impulsar el programa Alumni a nivel nacional e internacional.
- Establecer la figura de Alumni colaborador en mentoría, innovación y desarrollo territorial.
- Promover encuentros periódicos entre promociones y programas de voluntariado de egresados.

## **6. Personal Docente e Investigador (PDI)**



## Contexto

La calidad institucional de una universidad no depende únicamente de sus infraestructuras o de su posición en los rankings, sino, de forma decisiva, de cómo organiza, reconoce y cuida el trabajo de su Personal Docente e Investigador (PDI). Ninguna institución académica puede aspirar a la excelencia si no protege la confianza de su profesorado y no ofrece un marco laboral claro, previsible y comprensible.

Este proyecto parte de una convicción central, que es recuperar la confianza del PDI. Gobernar con responsabilidad implica una gestión transparente, madura y dialogada, orientada a reducir incertidumbres, establecer reglas claras y proteger el tiempo del profesorado como recurso estratégico limitado.

Gobernar con responsabilidad implica reducir incertidumbres, fortalecer la transparencia y proteger el tiempo y las condiciones del profesorado como un recurso estratégico limitado. Nuestras propuestas se apoyan en la experiencia acumulada en la gestión universitaria, en la participación en órganos colegiados y en el contacto continuado con la plantilla, y se conciben en un marco abierto de diálogo, consenso y mejora continua.

## Principales problemas detectados y diagnóstico

La organización del trabajo académico presenta déficits estructurales de reconocimiento, previsibilidad y adaptación a la diversidad real de áreas, disciplinas y centros. Esta rigidez organizativa reduce la eficacia institucional y genera malestar, desconfianza y la percepción de que una parte relevante del trabajo académico no se valora adecuadamente. El relevo generacional no considera la contratación anticipada y la evaluación en el impacto de la pérdida de efectivos sobre la calidad docente y la investigación.

El actual sistema de reconocimiento de la dedicación académica (VALDOC) resulta opaco y difícil de comprender, utiliza criterios poco coherentes con la dedicación real del profesorado y mantiene invisibles numerosas tareas esenciales de gestión. La dedicación se fija, además, de forma retrospectiva, impidiendo una planificación razonable del trabajo académico y del desarrollo profesional a medio y largo plazo.

La participación del profesorado en las decisiones que afectan a su dedicación y organización del trabajo es limitada, con procedimientos poco transparentes

y escasa capacidad deliberativa, lo que debilita la legitimidad institucional de las decisiones adoptadas.

La universidad presenta, asimismo, una elevada vulnerabilidad a los riesgos psicosociales derivados de la sobrecarga estructural, la presión creciente y la ausencia de mecanismos estables de prevención, conciliación y acompañamiento profesional. Las medidas existentes resultan escasas y poco sistematizadas o inexistentes, obligando al profesorado a resolver de forma individual situaciones que requieren respuestas organizativas claras.

En relación con la carrera académica, se detecta una falta de estructuras estables de orientación, planificación y reconocimiento. Las tareas de gestión académica carecen de visibilidad proporcional, la formación docente se ha concedido de forma limitada y numerosos colectivos del PDI (asociado, predoctoral y postdoctoral) no disponen de marcos claros de desarrollo profesional. Esta ausencia de planificación traslada conflictos estructurales al plano individual y erosiona la confianza institucional.

El sistema actual de evaluación docente (Docencia) no cumple su función de mejora de la calidad docente. La inestabilidad de criterios, la excesiva burocracia y la ausencia de acompañamiento pedagógico han generado desconfianza y malestar. A ello se suma la aplicación desigual y demorada del reconocimiento del desempeño docente e investigador (quinquenios y sexenios), pese a la existencia de resoluciones judiciales que lo avalan, generando inequidad y un profundo malestar, especialmente entre el profesorado asociado.

Finalmente, la UMU carece de una política de plantilla a medio y largo plazo que permita anticipar necesidades, ordenar transiciones y ofrecer horizontes profesionales previsibles. La acumulación prolongada de profesorado acreditado pendiente de estabilización, junto con las limitaciones derivadas de la tasa de reposición, ha generado un bloqueo estructural que afecta a un número muy elevado de personas y compromete la sostenibilidad del sistema. Actualmente, la figura del profesor sustituto se ha generalizado para la cobertura de docencia de manera estructural trasladando a esta figura contractual el problema del profesorado asociado y generando problemas en los tiempos de cobertura de vacantes.



## Objetivos y acciones clave

### Objetivo 1

*Optimizar la organización del trabajo y mejorar las condiciones laborales del profesorado con transparencia y equidad.*

### Acciones clave

- Consensuar un nuevo modelo, claro y comprensible, de valoración de la dedicación académica (VALDOC), orientado a la planificación prospectiva del trabajo. Garantizar que en esta planificación haya márgenes reales de adaptación por áreas y departamentos dentro de un marco institucional común.
- Permitir la organización flexible de la docencia por cuatrimestres, incluida la posibilidad de concentración docente justificada.
- Reforzar la participación del profesorado mediante procedimientos de consulta previa informada.
- Establecer un horario semanal estable de atención al PDI desde el vicerrectorado de profesorado y planificar visitas periódicas a centros y departamentos.
- Garantizar plenamente la libertad sindical y el reconocimiento del tiempo dedicado a la representación sin que penalice la valoración de la jornada.
- Fortalecer la mesa de negociación del PDI como espacio real de diálogo y corresponsabilidad.

### Objetivo 2

*Fortalecer el apoyo a la carrera académica y la promoción profesional mediante estructuras estables de orientación, reconocimiento y planificación.*

### Acciones clave

- Revisar los baremos y procedimientos de acceso, estabilización y promoción del PDI dentro del marco legal vigente, garantizando procesos más transparentes, adaptados a la heterogeneidad de las especialidades, proporcionados y previsibles.
- Reconocer como mérito, en los procesos de evaluación y promoción, la labor asistencial que son indispensables para el desarrollo de la docencia.

- Establecer un procedimiento de apoyo a la acreditación y mejora del profesorado, en coordinación con la representación laboral.
- Promover un catálogo oficial y un sistema digital de registro y certificación para todas las tareas de gestión académica.
- Potenciar la formación inicial docente como instrumento transversal de desarrollo profesional, accesible también al profesorado asociado y al personal predoctoral y postdoctoral, y vinculado a la acreditación y a la promoción.

### Objetivo 3

*La dignificación del profesorado asociado es una condición de legitimidad institucional.*

### Acciones clave

- Negociar el procedimiento de estabilización del profesorado asociado en los términos requeridos por la LOSU que incorpore una valoración significativa de la experiencia docente y la trayectoria académica desarrollada en la universidad, permitiendo transiciones sencillas, estables y que garanticen conservar nuestro capital docente y la cohesión de áreas y departamentos.
- Adaptar los baremos y criterios de estabilización a la heterogeneidad real de los ámbitos de conocimiento, ponderando de forma equilibrada docencia e investigación.
- Promover la actualización progresiva del modelo salarial del profesorado asociado.
- Defender la aplicación del reconocimiento de calidad de la jornada docente efectiva (quinquenios) e investigadora (sexenios) al profesorado asociado.
- Fomentar y reconocer institucionalmente la participación del profesorado asociado en grupos y proyectos de investigación.
- Reconocer las responsabilidades docentes asumidas por el profesorado asociado (tribunales de trabajos fin de estudios, coordinación de asignaturas, dirección de tesis doctorales, etc...).



#### **Objetivo 4**

*Reformar la evaluación docente y garantizar el reconocimiento efectivo del desempeño profesional (quinquenios y sexenios).*

#### **Acciones clave**

- Convertir el sistema Docencia en una herramienta estable, previsible y orientada a la mejora, reduciendo la burocracia con criterios claros y objetivos.
- Revisar las encuestas docentes y mejorar su tasa de participación y utilidad para la mejora.
- Asegurar la aplicación plena y efectiva de quinquenios y sexenios a todo el personal que realiza funciones docentes e investigadoras.
- Negociar la extensión de los complementos autonómicos al conjunto del PDI.

#### **Objetivo 5**

*Gestionar la estabilización y la promoción de la plantilla con planificación plurianual, equidad estructural y reglas previsibles.*

#### **Acciones clave**

- Vincular el marco de financiación plurianual de la UMU a un plan anticipado de relevo generacional del PDI, que permita planificar incorporaciones antes de las jubilaciones efectivas en áreas críticas, garantizando continuidad docente, transferencia de conocimiento y sostenibilidad investigadora.
- Defender la supresión de la tasa de reposición para permitir una planificación autónoma de la plantilla y corregir desequilibrios estructurales mediante políticas plurianuales.
- En el cómputo de la tasa de reposición, promover la vía de la promoción interna en los procesos de acceso a Titular de Universidad para las plazas originalmente ocupadas por PDI laboral permanente.
- Impulsar los procesos de estabilización mediante criterios transparentes en calendarios previsibles.
- Garantizar el adecuado funcionamiento de las comisiones de reclamación de plazas, evitando bloqueos en los procesos de incorporación.
- Revisar y simplificar los procedimientos de incorporación de profesorado sustituto, garantizando agilidad, previsibilidad y seguridad jurídica, evitando disfunciones organizativas y sobrecarga en los departamentos derivadas de retrasos administrativos en la cobertura de bajas y permisos laborales

# **7. Personal Técnico de Gestión y Administración de Servicios (PTGAS)**



## Contexto

El PTGAS constituye un pilar esencial para el funcionamiento y el desarrollo estratégico de la UMU. Su labor resulta imprescindible para garantizar la calidad y continuidad de los procesos vinculados a la docencia, la investigación, la transferencia del conocimiento y la gestión institucional, así como para sostener la actividad diaria de centros, servicios, infraestructuras y unidades administrativas.

La UMU cuenta con un PTGAS altamente cualificado, con perfiles profesionales diversos y en constante adaptación a un entorno universitario cada vez más complejo, digitalizado y sometido a cambios normativos y organizativos continuos. Sin embargo, esta evolución funcional no siempre ha ido acompañada de un reconocimiento adecuado, ni de estructuras organizativas, condiciones laborales y oportunidades de desarrollo profesional acordes con las responsabilidades asumidas.

Desde una perspectiva institucional, resulta prioritario avanzar hacia un modelo de gestión del PTGAS que refuerce su reconocimiento, mejore su motivación y bienestar, potencie su desarrollo profesional y favorezca una participación real de este colectivo en los procesos de toma de decisiones, consolidando así una universidad más cohesionada, eficiente y orientada al servicio público.

## Principales problemas detectados y diagnóstico

Una parte significativa del PTGAS no se encuentra integrada en estructuras organizativas que permitan un desarrollo profesional claro y progresivo, lo que limita las expectativas de promoción más allá de los mecanismos tradicionales vinculados a la antigüedad y a la carrera profesional. Esta situación genera desmotivación y una percepción de estancamiento profesional en determinados colectivos.

Las reestructuraciones organizativas, la creación de las unidades coordinadas de gestión de departamentos (UGAD) y las modificaciones de la Relación de Puestos de Trabajo (RPT) se han abordado habitualmente sin una participación efectiva del personal directamente afectado ni de sus representantes sindicales, lo que ha contribuido a una percepción de decisiones unilaterales y a una menor aceptación de los cambios implementados.

En este contexto, aunque las funciones desarrolladas por el PTGAS se encuentran en continua evolución para sostener e impulsar el avance de la universidad, dicha transformación no siempre ha ido acompañada de la creación de nuevos perfiles profesionales ni del reconocimiento adecuado de la asunción

de tareas emergentes que requieren competencias específicas y un esfuerzo adicional.

Asimismo, la accesibilidad a la gerencia y la comunicación directa con los órganos responsables de la gestión de personal no son homogéneas para todo el PTGAS. Esta situación dificulta la detección temprana de problemas, retrasa la resolución de conflictos y refuerza la distancia entre la gestión y las personas trabajadoras, provocando que situaciones no deseadas -y en ocasiones fácilmente subsanables- se prolonguen en el tiempo hasta que se canalicen necesariamente con intermediación sindical y a través de protocolos oficiales.

En materia de condiciones laborales, el sistema de control horario se percibe por el PTGAS como rígido y poco adaptado a la diversidad de funciones que desarrolla el colectivo, mientras que el teletrabajo continúa considerándose de forma muy limitada, pese a que numerosos puestos podrían desempeñar parte de sus funciones bajo esta modalidad. A ello se suma la dificultad de compatibilizar la jornada laboral con actividades orientadas a la promoción de la salud física y mental y con situaciones especiales de necesidad de conciliación familiar. Por otro lado, no existen protocolos claros que contemplen específicamente la situación del PTGAS -especialmente del personal con funciones presenciales esenciales- en contextos de crisis, lo que genera incertidumbre y sensación de desconsideración. Asimismo, los sistemas actuales de evaluación del clima laboral, basados fundamentalmente en encuestas de carácter general, no se perciben como herramientas útiles para detectar conflictos de manera cercana, contextualizada y preventiva.

La formación que se oferta institucionalmente al PTGAS no siempre responde a las necesidades reales de los puestos de trabajo ni a los nuevos retos tecnológicos y organizativos. La escasa y casi nula automatización y transversalidad de los procesos limitan la eficiencia organizativa y la sostenibilidad futura de los servicios. En este marco, la formación externa -frecuentemente necesaria para abordar nuevas funciones- no se encuentra suficientemente reglada ni reconocida, lo que restringe tanto la mejora de la calidad de los servicios como la proyección profesional del personal.

Finalmente, aunque la necesidad de abordar un sistema de relevo generacional es ampliamente reconocida, no existe actualmente un plan diseñado, operativo y ejecutable que permita afrontar este proceso de manera ordenada, consensuada y alineada con los retos futuros de la universidad pública.



## Objetivos y acciones clave

### Objetivo 1

*Fortalecer y adaptar la estructura organizativa del PTGAS a las necesidades actuales y futuras de la UMU.*

### Acciones clave

- Asegurar que el marco de financiación plurianual de la UMU incorpore previsión específica para el relevo generacional anticipado del PTGAS, priorizando servicios y unidades críticas para el funcionamiento académico, investigador y asistencial de la universidad.
- Establecer nuevas estructuras organizativas consensuadas con los agentes sindicales y las personas trabajadoras que actualmente no se incluyen en estructuras adecuadas con el fin de generar igualdad de oportunidades y opciones reales de promoción profesional.
- Crear grupos de trabajo participativos para revisar y mejorar las estructuras organizativas de reciente creación.
- Abordar las modificaciones de la RPT mediante procesos de transparencia, diálogo continuo y consenso con los representantes sindicales.
- Integrar en el PTGAS de la UMU el grupo B asociado a la titulación de Técnico Superior (Ciclos Formativos de Grado Superior de la Formación Profesional).
- Impulsar la transformación de tareas externalizadas en puestos de RPT ocupados por personal de la UMU.
- Adaptar la plantilla del PTGAS a nuevas demandas funcionales, reforzando, reconociendo y promocionando aquellos puestos con incremento de responsabilidades.

### Objetivo 2

*Promover una gerencia cercana, accesible y transparente que refuerce la coordinación interna y la participación del PTGAS.*

### Acciones clave

- Establecer canales estables de atención directa de gerencia abiertos a toda la comunidad universitaria.
- Implantar en gerencia un horario regular de atención institucional para toda la comunidad universitaria y con ubicación física rotativa programada en los diferentes campus, que esté dirigido a la recepción de propuestas, de necesidades y a la resolución de conflictos.
- Mantener reuniones periódicas con representantes sindicales, responsables de centros y jefaturas de área, generando un marco de colaboración próximo y cotidiano.
- Ejecutar una política de estabilización y promoción transparente y consensuada con los representantes de las personas trabajadoras.
- Priorizar la adopción de medidas ejecutables durante el mandato del equipo de gobierno actual, evitando generar expectativas sin viabilidad temporal.

### Objetivo 3

*Impulsar un marco de condiciones laborales moderno, seguro, flexible y equitativo.*

### Acciones clave

- Reconocer y promover horizontes de mejora profesional más allá de la antigüedad, generando ilusión, motivación por su papel en la institución y sensación de pertenencia, reconocimiento y bienestar.
- Revisar y actualizar el sistema de carrera profesional.
- Establecer la promoción interna como la opción prioritaria para la ocupación de puestos que supongan una mejora laboral para los trabajadores.
- Garantizar que en los baremos de los sistemas de selección para puestos de trabajo en la UMU se valora adecuadamente la experiencia profesional y la formación, y especificar la bibliografía relativa a los temarios referidos.
- Desarrollar con garantías el Acuerdo de Promoción Interna Temporal.



#### Objetivo 4

Establecer un entorno de trabajo que favorezca el bienestar, la conciliación y el sincero compromiso de la institución con el PTGAS.

#### Acciones clave

- Flexibilizar el sistema de control horario para adecuarlo a las diferentes realidades del PTGAS, modificándolo y personalizándolo con el fin de garantizar que, al tiempo que se cubren las necesidades del puesto de trabajo, se vea mejorada la calidad de vida de los trabajadores. Esta situación implicará necesariamente la creación de bolsas de horas recuperables.
- Posibilitar la reducción de jornada progresiva para mayores de 60 años y la jubilación parcial del PTGAS funcionario.
- Planificar institucionalmente la cobertura de puestos de trabajo con el fin de permitir al personal que ocupe cualquier puesto disfrutar de los días de libre disposición, garantizando la prestación de servicios en su ausencia.
- Revisar y ampliar el catálogo de puestos susceptibles de acogerse a la modalidad de teletrabajo implantado para su regulación una normativa clara y actualizada.
- Facilitar el acceso del PTGAS a programas de promoción de la salud física y mental compatibles con la jornada laboral.

#### Objetivo 4

*Mejorar los sistemas de comunicación institucional, detección temprana de conflictos y gestión de situaciones de crisis.*

#### Acciones clave

- Elaborar protocolos de actuación en situaciones de crisis que incluyan explícitamente al PTGAS junto al resto de colectivos.
- Incorporar referencias directas al PTGAS con funciones presenciales esenciales en aquellos comunicados que limiten la actividad universitaria, dejando clara la postura institucional para afrontar las diferentes situaciones.

- Mejorar los sistemas de evaluación del clima laboral combinando encuestas, grupos focales y entrevistas.
- Establecer mecanismos de seguimiento que permitan intervenir de forma preventiva ante conflictos emergentes.

### **Objetivo 5**

*Potenciar el desarrollo profesional continuo del PTGAS mediante formación útil, modernización de procesos y planificación del relevo generacional.*

### **Acciones clave**

- Diseñar una oferta formativa consensuada con el PTGAS, alineada con necesidades reales, retos tecnológicos y perfeccionamiento en el uso de IA y el conocimiento de idiomas.
- Facilitar y reconocer la formación específica y externa, con el fin de garantizar y mejorar el adecuado abordaje de los nuevos retos a los que se enfrenta este colectivo como parte de la universidad.
- Potenciar la realización de estudios oficiales por parte del PTGAS y facilitar su movilidad a universidades nacionales y europeas orientado estas acciones a adquirir mayor especialización y nuevas habilidades técnicas y organizativas.
- Garantizar plenamente el derecho a la formación al PTGAS ubicado en los campus periféricos mediante el desarrollo de sistemas que posibiliten la asistencia on line a dicha formación.
- Impulsar la creación de grupos de trabajo multidisciplinares para la optimización y la automatización de procesos de gestión transversales a las diferentes áreas.
- Definir e iniciar la ejecución de un plan viable de relevo generacional, consensuado con los representantes de los trabajadores y alineado con el proyecto estratégico de la UMU y donde se incluyan necesariamente planes de acogida y tutorización con el correspondiente reconocimiento institucional para el personal implicado.

## 8. Investigación y Transferencia



## Contexto

La investigación, la innovación y la transferencia de conocimiento constituyen pilares estratégicos de la UMU, al erigirse como elementos esenciales para la generación de conocimiento de excelencia y su transformación en valor científico, económico, social y cultural para la Región de Murcia. La actividad investigadora y de transferencia de la UMU desempeña un papel central en su posicionamiento académico y en su contribución al desarrollo del entorno regional, nacional e internacional.

En este marco, la estrategia institucional de Investigación y Transferencia debe reforzar la presencia de la UMU en el Espacio Europeo de Investigación (ERA) y alinearse con los principales marcos estratégicos vigentes, como la ERA Policy Agenda 2025-2027, el programa marco Horizon Europe 2021-2027, la Estrategia Española de Ciencia, Tecnología e Innovación 2021-2027 (EECTI) y el Plan de Desarrollo e Innovación de la Región de Murcia 2021-2027 (RIS4MUR). Estos instrumentos comparten principios orientados a consolidar una investigación abierta, inclusiva, segura y sostenible, dirigida a maximizar su contribución al progreso económico y social a corto, medio y largo plazo.

La UMU dispone de capacidades científicas consolidadas en todas las áreas de conocimiento, así como de infraestructuras, grupos de investigación y personal altamente cualificado. No obstante, el aprovechamiento pleno de este potencial requiere una estrategia clara, transversal y coherente que articule de forma integrada la investigación, la transferencia y la innovación, y que refuerce la captación de talento, la competitividad científica y la utilidad social del conocimiento generado.

## Principales problemas detectados y diagnóstico

En la actualidad, se identifica la ausencia de una estrategia institucional clara y coherente en materia de investigación y transferencia, lo que repercute directamente en la configuración, estabilización y promoción de los grupos de investigación. Esta situación se ve agravada por una carga burocrática elevada que afecta a todas las fases de los procesos de investigación y transferencia, limitando la eficiencia y el tiempo efectivo dedicado a la actividad científica.

La carrera investigadora presenta insuficientes incentivos y apoyos tanto para el personal investigador en formación como para los grupos consolidados, lo que reduce el impacto de la actividad investigadora y de transferencia. Existen además limitaciones estructurales en recursos, oportunidades de desarrollo profesional y estabilización, especialmente derivadas de la escasez de plazas

en programas competitivos (Ramón y Cajal, Juan de la Cierva y similares), lo que favorece la fuga de talento formado en la UMU hacia otras instituciones. A ello se suma la inexistencia de criterios definidos sobre los perfiles de talento prioritarios para la captación y consolidación de talento, así como la insuficiencia de programas específicos dirigidos a investigadores jóvenes y grupos emergentes. Por otra parte, se observa una falta de estructuras sólidas y estables de colaboración interdisciplinar, tanto a nivel interno, como con otros organismos públicos de investigación de la Región de Murcia (UPCT, IMIDA, SMS, CEBAS, CSIC). Las iniciativas existentes actualmente no configuran una red coordinada e incluso respaldada por una gestión institucional con visión estratégica transversal.

En el ámbito de las infraestructuras científicas, los grupos de investigación de la UMU no disponen de condiciones prioritarias para la utilización de equipamientos e infraestructuras. Actualmente no disfrutan de un acceso preferente frente a investigadores externos pertenecientes a otros organismos públicos o incluso a empresas privadas, lo que limita la competitividad y capacidad de desarrollo científico. Asimismo, no se reconoce de forma diferenciada la aportación de los investigadores que canalizan sus proyectos a través de la UMU y contribuyen a la financiación de los recursos disponibles.

Por último, la transferencia de conocimiento presenta carencias en coordinación, impulso institucional y visibilidad, reduciendo su impacto real en el tejido productivo, las administraciones públicas y el tercer sector. A pesar de contar con capacidades relevantes en todas las áreas de conocimiento, la UMU carece de mecanismos ágiles y estructuras eficaces que faciliten la interacción entre los agentes externos y los grupos de investigación y transferencia, así como una gestión simplificada y orientada al impacto social.

## Objetivos y acciones clave

### Objetivo 1

*Diseñar una estrategia institucional de Investigación y Transferencia basada en la diversidad disciplinar de la UMU.*

### Acciones clave

- Elaborar un Plan Estratégico de I+T+i (Investigación, Transferencia e innovación) alineado con RIS4MUR, EECTI y ERA 2025-2027, con carácter



transversal, participativo e inclusivo y que fomente la excelencia científica y la competitividad de los equipos de investigación en todas las áreas.

- Establecer mecanismos de seguimiento y evaluación anual del Plan Estratégico de I+T+i empleando indicadores transparentes y accesibles, facilitando la participación de la Comisión de Investigación y ampliándola para facilitar la participación de todas las áreas de conocimiento.
- Impulsar canales permanentes de diálogo con la comunidad investigadora.
- Crear grupos de trabajo multidisciplinares orientados a retos compartidos y a la mejora de la participación en convocatorias competitivas.

## Objetivo 2

*Impulsar una carrera investigadora sólida y atractiva que favorezca la captación y la retención de talento en todas las etapas profesionales.*

## Acciones clave

- Reforzar el Plan Propio de Investigación de la UMU como instrumento vertebrador de la carrera investigadora y del relevo generacional, potenciando las ayudas de iniciación a la investigación, de formación predoctoral y de perfeccionamiento postdoctoral, asegurando que la formación investigadora se remunere adecuadamente, para garantizar un desarrollo progresivo, estable y atractivo del talento investigador.
- Creación de semilleros de investigación y programas de mentoría y divulgación que acerquen la carrera investigadora al estudiantado de grado desde los primeros cursos.
- Desarrollar programas de formación en liderazgo científico, gestión de proyectos, transferencia, comunicación científica, emprendimiento y ética de la investigación.
- Diseñar programas de apoyo a la creación de grupos de investigación liderados por IP noveles, retornados o de nueva incorporación.
- Crear ayudas puente para investigadores de programas estatales o europeos no estabilizados, o candidatos que hayan obtenido evaluación positiva en agencias nacionales o internacionales sin haber recibido financiación por razones de límite presupuestario.

- Impulsar un plan de captación de talento investigador (UMU-Talent) en todas las etapas de su desarrollo profesional de acuerdo con la estrategia internacional HRS4R, priorizando a egresados de la UMU que estén desarrollando su carrera de investigación en instituciones nacionales o internacionales. Este plan contemplará la captación de talento joven, talento consolidado o talento senior, dando preferencia a investigadores distinguidos como RyC, Saavedra-Fajardo, investigadores con certificación R3 y perfiles Seal of Excellence.
- Diseñar un Programa de Profesorado Visitante orientado a reforzar la proyección internacional de los grupos de investigación y a la creación de redes científicas estables.
- Promover la consolidación laboral del personal investigador contratado al amparo de la Ley de la Ciencia de investigadores de programas competitivos europeos, estatales y regionales.
- Potenciar estancias internacionales, así como el uso de EURAXESS con la finalidad de facilitar la movilidad, la captación de talento y el desarrollo profesional de investigadores.
- Asegurar la renovación del sello Human Resources Strategy for Researchers (HRS4R) mediante la ejecución completa y evaluable del Plan de Acción para investigadores de la UMU (2025-2028).
- Implementar los principios de CoARA en los procesos de evaluación del personal investigador, la actividad investigadora y las estructuras de investigación.

### Objetivo 3

*Reforzar la actividad científica de los grupos de investigación y su proyección internacional, incrementando su competitividad y facilitando la captación de fondos y recursos.*

### Acciones clave

- Fortalecer el apoyo técnico y de gestión para la participación de los grupos de investigación de la UMU en convocatorias competitivas de todos los ámbitos.
- Estimular el desarrollo del Plan Propio de Ayudas de Investigación de la UMU mediante el fortalecimiento de las ayudas estructurales (ACI).



- Desarrollar programas de proyectos propios en colaboración con la Fundación Séneca, priorizando enfoques multidisciplinares.
- Incentivar la concurrencia de equipos multidisciplinares, alianzas e Institutos de Investigación de la UMU para acceder a proyectos colaborativos, misiones y partenariados estratégicos de I+D+i (Investigación, Desarrollo e innovación).
- Apoyar al vicerrectorado de internacionalización a reforzar la participación en EUniWell como plataforma de cooperación en investigación y transferencia, orientando esta participación a la captación de financiación europea y al desarrollo de proyectos conjuntos de alto impacto.
- Impulsar la participación de la UMU en plataformas, redes, clústeres, misiones y partenariados europeos, aumentando la visibilidad y el posicionamiento estratégico de los grupos de investigación UMU.
- Facilitar a los investigadores un catálogo de fácil acceso de convocatorias activas para la captación de fondos.
- Crear un fondo de contingencia para la “financiación puente” de grupos competitivos que temporalmente no logren financiación, garantizando la continuidad de sus líneas estratégicas y reforzando su capacidad para concurrir de nuevo con éxito a convocatorias de financiación.
- Apoyar la publicación en acceso abierto, la gestión de datos de investigación (principios FAIR) y el desarrollo del software científico.
- Reconocer e incentivar la actividad investigadora, el liderazgo de proyectos internacionales y la responsabilidad en consorcios como méritos relevantes en evaluación del PDI.

#### **Objetivo 4**

*Garantizar infraestructuras y equipamientos de investigación de vanguardia, con acceso prioritario para los grupos de la UMU.*

#### **Acciones clave**

- Facilitar el uso de espacios compartidos mediante una gestión flexible y transparente.
- Reforzar los servicios centrales de apoyo a la investigación y su personal técnico especializado, y así poder ofrecer tecnologías punteras que

permitan que los grupos de investigación accedan a herramientas de alto valor estructural y sinérgico que mejoren su competitividad.

- Establecer criterios de acceso prioritario y tarifas diferenciadas para proyectos tramitados a través de la UMU.
- Implementar el BONO ACTI como instrumento para facilitar el acceso a los recursos e infraestructuras científico-técnicas de la UMU a investigadores jóvenes y de grupos emergentes o en fase de consolidación.
- Elaborar mapas y catálogos actualizados de instrumentación científica y equipamiento, permitiendo planificar inversiones con criterios de necesidad, uso, eficiencia y rentabilidad, y favoreciendo las colaboraciones entre investigadores.
- Potenciar la Biblioteca Universitaria como infraestructura clave de investigación, mejorando la disponibilidad y el acondicionamiento de los espacios destinados a depósitos bibliográficos.
- Garantizar a los grupos de la UMU acceso prioritario a recursos bibliográficos avanzados, gestión de datos, y asesoramiento en publicación científica de calidad.
- Potenciar DIGITUM como repositorio institucional de referencia para la Ciencia Abierta en la UMU, facilitando el depósito en acceso abierto de publicaciones y datos de investigación y reforzando su papel en la visibilidad y el impacto de la producción científica.
- Impulsar la preservación, archivo y digitalización progresiva los fondos bibliográficos y documentales críticos de la UMU para su uso en investigación y docencia.
- Optimizar las licencias, suscripciones esenciales y acceso a bases de datos especializadas, con evaluación periódica del uso y del impacto en investigación y transferencia.
- Impulsar el apoyo técnico y humano a los equipos editoriales de las revistas UMU con el fin de mejorar su gestión y facilitar su crecimiento.
- Reforzar infraestructuras científicas singulares como es el Acuario de la UMU, promoviendo su uso prioritario por los grupos de investigación y su integración en proyectos competitivos, transferencia de conocimiento y divulgación científica, así como las embarcaciones científicas de la UMU como instrumentos clave para la investigación en el Mar Menor y el litoral



regional, alineando su actividad con las ODS vida submarina y acción por el clima.

- Constituir estructuras que pongan en valor, soporten y garanticen la continuidad y conservación de colecciones (bancos de germoplasma, de algas, bancos de hongos, de bacterias y material vegetal) creados en el entorno de los grupos de investigación de la UMU.

#### **Objetivo 5**

*Facilitar y potenciar la relación de la UMU con administraciones, empresas y tercer sector, reforzando la transferencia.*

#### **Acciones clave**

- Crear un Plan Propio de Transferencia abierto a todas las áreas de conocimiento y activar los grupos de transferencia del conocimiento.
- Fortalecer la estructura de transferencia como elemento indispensable para la conexión entre entidades generadoras de conocimiento, empresas y sociedad.
- Desarrollar estructuras de contacto directo con el tejido empresarial (UMU-Móvil), ofertando e impulsando la cartera de servicios de la UMU potencialmente transferibles en las propias empresas.
- Implantar plataformas telemáticas ágiles de conexión ciencia-sociedad (UMU-Conecta), que permitan exponer ideas y propuestas de mejora con potencial de transferencia hacia el sector productivo, la administración pública y la sociedad en general.
- Mejorar la comunicación y visibilidad de la oferta científica y tecnológica de la UMU.
- Apoyar la creación, funcionamiento y desarrollo de las spin-offs universitarias, potenciando la vinculación directa con sus fundadores.
- Fomentar la realización de doctorados industriales donde los doctorandos puedan desarrollar proyectos aplicados con impacto directo en la innovación empresarial y social. Asimismo, facilitar su conexión con las spin-offs universitarias para promover las oportunidades de empleo y de financiación.
- Integrar programas de aprendizaje-servicio, innovación social, ciencia

ciudadana y transferencia educativa visible, que genere beneficios directos y medibles para la Sociedad de toda la investigación que se realiza aumenta la visibilidad social de la UMU y consolide en su papel transformador del contexto murciano.

- Impulsar las cátedras universitarias como instrumento estratégico de transferencia, mediante una planificación institucional alineada con las prioridades científicas y sociales de la UMU.
- Incentivar la captación de fondos privados para financiar la investigación, potenciando una plataforma de crowdfunding procedente de entidades privadas y donaciones de particulares orientada al desarrollo de proyectos multidisciplinares en diferentes áreas de interés común
- Crear espacios estables de encuentro UMU-Empresa por áreas temáticas, utilizando recursos de los que ya dispone la institución, como los espacios de las sedes permanentes y el desarrollo de reuniones sectoriales en las instalaciones de la UMU.

## **Objetivo 6**

*Mejorar y simplificar la gestión de la investigación y la transferencia.*

### **Acciones clave**

- Ofrecer asistencia proactiva y personalizada a los grupos de investigación para generar nuevas oportunidades de desarrollo, adaptando los recursos y el apoyo institucional a la diversidad y necesidades específicas de cada área.
- Reforzar los recursos humanos y técnicos de OPERUM, UGI y OTRI para ofrecer asesoramiento especializado en todas las fases de los proyectos y contratos (preparación, solicitud, ejecución, justificación y cierre), de manera que los investigadores puedan reducir y simplificar sus tareas administrativas.
- Potenciar la coordinación entre OPERUM y UGI mediante la creación de una ventanilla única eficiente para la gestión de proyectos (regionales, nacionales, europeos e internacionales).
- Facilitar el acceso a un servicio de consultoría externa para revisión experta de propuestas en convocatorias de alta competitividad.
- Simplificar los procedimientos del Comité Ético de Experimentación Animal, el Comité de Bioseguridad en Experimentación y el Comité ético de Investigación Clínica.
- Revisar los procedimientos de apertura y cierre económico de los proyectos para evitar periodos prolongados en los que no sea posible adquirir materiales o contratar los servicios necesarios.
- Reducir y simplificar los procedimientos de protección de la propiedad industrial e intelectual.

## 9. Estudios



## Contexto

La planificación de los estudios de grado y posgrado constituye un eje estratégico central para garantizar la calidad, coherencia y sostenibilidad del proyecto académico de la UMU. En un contexto universitario cada vez más competitivo y cambiante, resulta imprescindible avanzar hacia una ordenación integrada de la oferta formativa que supere la mera agregación de títulos y permita configurar itinerarios claros, coherentes y reconocibles de continuidad entre los distintos niveles de enseñanza.

Esta planificación debe sustentarse en el rigor académico, el diálogo con los centros y la visión institucional compartida, de modo que las decisiones sobre la oferta de estudios respondan a criterios transparentes de calidad docente, viabilidad, pertinencia social y adecuación a las capacidades reales de la institución. Asimismo, resulta clave incorporar de manera sistemática evidencias relacionadas con resultados de aprendizaje, rendimiento académico, inserción laboral y satisfacción del estudiantado.

En el contexto actual resulta imprescindible fortalecer las señas de identidad académica de la UMU, garantizar trayectorias formativas sólidas y bien acompañadas para el estudiantado, y consolidar una oferta de grado y posgrado de calidad, diferenciada y sostenible, alineada con las necesidades sociales y profesionales y con el papel de la universidad pública.

## Principales problemas detectados y diagnóstico

La oferta académica de la UMU presenta, en algunos ámbitos, una configuración percibida como una suma de títulos sin una visión de conjunto suficientemente articulada, lo que dificulta la identificación de itinerarios claros entre grado y posgrado y la coherencia global del sistema formativo. La coordinación entre estructuras académicas no siempre permite detectar de forma temprana solapamientos, lagunas formativas o necesidades emergentes, como se ha evidenciado en el desarrollo de determinados dobles títulos con itinerario específico.

A nivel de posgrado, la presencia de centros propios de la UMU en rankings y sellos internacionales es menor que la de centros adscritos, a pesar de contar la universidad con capacidades docentes e investigadoras consolidadas en áreas estratégicas. Al mismo tiempo, la competencia creciente en el mapa nacional e internacional de títulos exige una estrategia institucional clara, sostenida y reconocible que refuerce el posicionamiento de la UMU.

La adaptación de determinados elementos clave de los planes, como los trabajos fin de estudios, se enfrenta a nuevos retos derivados del uso generalizado de herramientas de IA (entre ellos, privacidad de datos, transparencia, atribución y responsabilidad), así como a posibles cambios normativos en el ámbito estatal. La ausencia de criterios comunes y de un marco institucional claro genera incertidumbre en la evaluación, en la garantía de la integridad académica y en la seguridad jurídica del profesorado y del estudiantado.

Asimismo, algunas decisiones recientes de planificación de plazas y grupos en titulaciones de grado han generado tensiones entre centros propios y centros adscritos. Por tanto, resulta necesario reforzar el liderazgo de los centros propios de la UMU, garantizando la calidad docente y estableciendo criterios transparentes y objetivos en los procesos de adscripción de títulos o de incremento de la oferta de plazas.

Finalmente, los procesos de gestión de la calidad de los títulos oficiales se perciben de forma generalizada como excesivamente burocráticos, heterogéneos y poco orientados a la mejora real. La multiplicación de evidencias, informes y trámites resta tiempo al PDI y al PTGAS, debilita la utilidad de los resultados y contribuye a un rechazo hacia los propios sistemas de evaluación de la calidad, que deberían ejecutarse desde la unidad gestora.

## Objetivos y acciones clave

### Objetivo 1

*Alinear la gobernanza académica de grado y posgrado con una planificación integrada, coordinada con las comisiones académicas, los departamentos y los centros.*

### Acciones clave

- Constituir comisiones mixtas de títulos por ramas (centros-vicerrectorado) con participación de departamentos, estudiantado y PTGAS implicado en los procesos de gestión académica.
- Definir criterios transparentes para la apertura, rediseño o reorientación de títulos, basados en viabilidad docente, prácticas garantizadas, demanda y coherencia con la oferta existente en la UMU.



- Diseñar una estrategia institucional de posicionamiento y diferenciación de la oferta de títulos, con criterios públicos de identidad y calidad (propuesta de valor, perfiles de egreso, empleabilidad e internacionalización), y con un plan plurianual de actualización y seguimiento que asegure coherencia y sostenibilidad en el tiempo.

## **Objetivo 2**

*Impulsar una ampliación selectiva y de calidad de la oferta de posgrado, alineada con capacidades reales y con ámbitos de alta demanda formativa y profesional.*

### **Acciones clave**

- Desarrollar un plan específico para reforzar la presencia de titulaciones de centros propios en rankings y sellos internacionales, mediante la identificación de titulaciones candidatas, apoyo técnico para la documentación y mejoras focalizadas en indicadores de calidad y proyección internacional.
- Apoyar a los centros y personas que coordinan las titulaciones, especialmente de grado en su gestión (captación, internacionalización, etc.).
- Priorizar el diseño y actualización de másteres en ámbitos de alta demanda formativa y profesional, facilitando el desarrollo de modalidades no presenciales, con comisiones mixtas por ramas y con un calendario de implantación basado en la empleabilidad y la capacidad docente.
- Construir nuevas propuestas de posgrado “marca UMU” a partir de fortalezas académicas consolidadas, promoviendo títulos interdisciplinarios y que generen perfiles de egreso claramente diferenciados.
- Incentivar másteres interuniversitarios, bilingües y/o con formación dual, integrando microcredenciales apilables con reconocimiento académico.

## **Objetivo 3**

*Adaptar los trabajos fin de estudios al contexto académico, normativo y tecnológico actual.*

### **Acciones clave**

- Actualizar los sistemas de evaluación de los trabajos fin de estudios con criterios comunes que garanticen equidad, integridad académica y seguridad jurídica.

- Aprobar una guía institucional sobre el uso de la IA en los trabajos fin de estudios, acompañada de formación breve para PDI y estudiantado.
- Extender los resultados del programa piloto de seguimiento y tutorización de los trabajos fin de estudios en el contexto de la IA, realizando un seguimiento que permita valorar su impacto y viabilidad.
- Diseñar modelos de adaptación de los trabajos fin de estudios por bloques de titulaciones, con metodologías coherentes y comparables y un calendario de implantación y seguimiento.
- Facilitar el desarrollo de los trabajos fin de estudios en colaboración con otras instituciones y el tejido empresarial.

#### **Objetivo 4**

*Reforzar el liderazgo de los centros propios de la UMU en la oferta formativa de calidad.*

#### **Acciones clave**

- Revisar las reducciones de grupos y ajustes de plazas aplicados con anterioridad, incorporando informes de necesidad docente y audiencia preceptiva a los centros propios.
- Condicionar cualquier incremento de plazas en centros adscritos a la acreditación de capacidad docente, infraestructuras y servicios suficientes, garantizando un seguimiento anual del proceso.
- Reservar la adscripción de títulos a centros adscritos cuando, tras una evaluación objetiva y documentada, los centros propios no dispongan de capacidad docente suficiente o del nivel de especialización requerido. La decisión se sustentará en criterios públicos y verificables (recursos, ratios, experiencia, resultados, prácticas y servicios) e incorporará informe preceptivo y vinculante del centro propio afectado.

#### **Objetivo 5**

*Simplificar y optimizar los procesos de gestión de la calidad de los títulos oficiales.*

#### **Acciones clave**

- Establecer desde la Unidad para la Calidad un modelo institucional común, que evite duplicidades innecesarias, simplifique los procedimientos e instaure calendarios coordinados.



- Digitalizar y automatizar el ciclo de vida de los títulos y sus procesos de calidad, integrando los datos disponibles para reducir duplicidades.
- Reorientar el sistema de calidad hacia la mejora real, con revisión periódica de procesos, formación práctica y vinculación de resultados a planes de mejora evaluables.

### **Objetivo 6**

*Reforzar la mejora de la Escuela Internacional de Doctorado (EIDUM).*

### **Acciones clave**

- Mejorar la oferta de formación actual para que pueda dar respuesta a las demandas del estudiantado.
- Conseguir que el inglés sea una lengua vehicular en la EIDUM mediante la revisión de todos los procesos de gestión académica internos y externos de cara a una internacionalización real de nuestros programas de doctorado.
- Identificar proyectos de tesis doctoral que puedan generar transferencia de conocimiento y captar financiación público-privada.
- Modificar los mecanismos de gobernanza para asegurar la participación activa de las diferentes coordinaciones académicas, del profesorado y de los/las doctorandas/os en la dirección de la EIDUM.
- Defender el reconocimiento de las labores de dirección y tutorización del profesorado como parte esencial de la labor universitaria.

# 10. Formación Continua, Empleabilidad e Innovación



## Contexto

La UMU desarrolla su actividad en un contexto marcado por transformaciones tecnológicas, económicas y sociales continuas que afectan de manera directa a las formas de aprender, trabajar y ejercer una profesión. En este escenario, la universidad pública no puede limitarse a ofrecer respuestas puntuales, sino que debe articular modelos formativos coherentes que acompañen a las personas a lo largo de su vida académica y profesional. Así lo reconoce la LOSU, al situar la formación permanente como una dimensión esencial de la función docente universitaria.

La UMU cuenta con una amplia experiencia y una oferta diversa en ámbitos como la formación continua y corporativa, la innovación docente, la extensión universitaria, la empleabilidad y el desarrollo de la competencia digital. No obstante, los retos actuales exigen avanzar desde una lógica basada en iniciativas aisladas hacia un modelo institucional integrado, capaz de generar impacto estructural, reforzar la coherencia de la oferta formativa y llegar de manera efectiva al conjunto de la comunidad universitaria y a la ciudadanía.

En paralelo, la empleabilidad del estudiantado y de las personas egresadas se configura como un eje central de la misión universitaria. El desarrollo de competencias transversales, la orientación profesional temprana, la conexión con el tejido productivo y el impulso del emprendimiento requieren estructuras estables, coordinadas y alineadas con los procesos formativos. En este sentido, los servicios de orientación y acompañamiento profesional son fundamentales como puentes entre la universidad y el empleo.

Dentro del contexto de transformación y apertura, la extensión universitaria se caracteriza por ser descentralizada y por acercar la UMU a diferentes localidades de nuestra región, ampliando así su impacto formativo y social, a través de las sedes permanentes y los cursos de extensión universitaria. A esta labor se suman las escuelas profesionales que facilitan la conexión directa entre la formación académica y el ejercicio profesional.

Adicionalmente, la innovación —docente, organizativa y digital— actúa como un eje transversal que conecta formación continua, empleabilidad y extensión universitaria, y que debe integrarse de manera sistémica en el desarrollo profesional del profesorado y del conjunto de la institución. Del mismo modo, la digitalización acelerada y el impacto creciente de la IA en la enseñanza superior y la sociedad nos obligan a replantear los modelos de trabajo, de enseñanza y de gestión, lo que hace necesario impulsar de manera decidida el desarrollo de la competencia digital de todo el personal y estudiantado de la UMU, posibilitando modelos formativos adecuados que permitan la acreditación de la misma.

## Principales problemas detectados y diagnóstico

La participación en actividades de formación continua y corporativa presenta una distribución desigual, mostrando una tendencia descendente en los últimos años. Este patrón reduce la capacidad de la formación permanente para generar un impacto estructural y sostenido en la mejora de la docencia, las titulaciones y la organización universitaria en su conjunto. Asimismo, la coexistencia de múltiples figuras formativas, circuitos administrativos y marcos normativos ha generado un escenario de complejidad que dificulta una respuesta ágil y coherente a nuevas necesidades formativas.

La creación de la Escuela de Formación Continua supone un cambio relevante en el modelo de organización y gestión de la formación permanente en la UMU. Este nuevo marco necesita definir con claridad los procedimientos y la coordinación con centros, departamentos y personal para garantizar una implementación compartida, coherente y realmente efectiva.

En el ámbito de la innovación docente, los proyectos existentes han tendido a configurarse como mecanismos de reconocimiento curricular, sin dotación económica y sin una integración sistemática en la formación corporativa del profesorado. La falta de acompañamiento pedagógico continuado y la débil conexión entre proyectos, infraestructuras y espacios limitan su capacidad para generar cambios metodológicos con impacto real y transferible.

Por otro lado, el desarrollo de la competencia digital del PDI, el PTGAS y el estudiantado no ha evolucionado al mismo ritmo que la digitalización de procesos, plataformas y servicios. La irrupción de la IA en la docencia, la evaluación, la investigación y la gestión exige un marco institucional claro que combine la alfabetización digital avanzada, la acreditación de competencias y los criterios éticos compartidos. La extensión universitaria, las sedes permanentes y las escuelas profesionales constituyen instrumentos clave de conexión territorial y proyección social, pero presentan desequilibrios en su funcionamiento, una articulación limitada entre sí y una débil coordinación con los servicios de empleabilidad y orientación profesional. Esta fragmentación reduce su impacto formativo, profesional y social.

## Objetivos y acciones clave

### Objetivo 1

*Impulsar un modelo institucional integrado de formación continua y corporativa que favorezca el desarrollo profesional, la empleabilidad y el aprendizaje a lo largo de la vida.*



## Acciones clave

- Diseñar programas de formación corporativa dirigidos a equipos, unidades, departamentos, titulaciones y áreas basados en necesidades reales y con formatos flexibles compatibles con la actividad laboral.
- Diseñar dentro del Plan de Formación Corporativa de la UMU una oferta alineada con las necesidades reales del PTGAS y los retos tecnológicos a los que se enfrenta este colectivo.
- Reconocer y poner en valor la formación específica y externa del PTGAS, como garantía de éxito para la adquisición de capacidades singulares que permitan abordar nuevos desafíos.
- Ajustar la oferta de formación corporativa a la demanda existente, ampliando plazas cuando sea necesario y flexibilizando los requisitos temporales y de asistencia para facilitar la obtención de la certificación.
- Revisar y mejorar la formación inicial docente como instrumento transversal de desarrollo profesional del profesorado novel.
- Simplificar y ordenar los procedimientos administrativos y normativos asociados a la formación permanente, reduciendo cargas y tiempos de aprobación para dotarlos de una gestión ágil.
- Reforzar la coordinación entre la Escuela de Formación Continua, las Facultades y el profesorado mediante un modelo descentralizado con criterios comunes.
- Desarrollar una estrategia institucional de detección de necesidades formativas en diálogo con el tejido social y los sectores profesionales.
- Impulsar una oferta coherente de títulos propios, microcredenciales y acciones formativas semipresenciales y online de calidad, mejorando su visibilidad y proyección externa.
- Impulsar la dinamización y promoción de la formación permanente con el fin de ofrecer, desde la UMU, una oferta de títulos competitiva en el mercado actual.
- Recuperar el sistema de becas en los cursos de formación permanente.



- Revisar y actualizar la normativa de retribuciones del profesorado en formación permanente.
- Promover el fortalecimiento y la revitalización del Aula Senior mediante la ampliación de su oferta formativa y de sus actividades, en atención a su relevante función social en el ámbito de la formación continua, dotándola de una financiación adecuada que permita atender con garantías la creciente demanda y asegurar la calidad de su desarrollo.

## Objetivo 2

*Redefinir la innovación docente como un proceso estratégico de mejora de la enseñanza y del aprendizaje, plenamente integrado en la formación corporativa del profesorado.*

## Acciones clave

- Dotar de financiación y valor estratégico a los proyectos de innovación docente, alineándolos con metodologías y enfoques pedagógicos basados en la investigación educativa.
- Reformular las convocatorias de innovación docente, reduciendo la carga burocrática y priorizando proyectos con impacto metodológico, continuidad y transferibilidad.
- Desvincular la certificación de los proyectos de innovación docente realizados de la participación en el congreso de innovación docente.
- Proponer formatos de intercambio de experiencias más abiertos y participativos, como encuentros de innovación o redes de buenas prácticas.
- Impulsar el uso de espacios y entornos de aprendizaje flexibles vinculados a proyectos activos de innovación, para favorecer cambios metodológicos con impacto real en el aula.
- Impulsar institucionalmente un sistema efectivo de orientación y acompañamiento pedagógico al profesorado.

## Objetivo 3

*Impulsar un modelo institucional de desarrollo y certificación de la competencia digital de la comunidad universitaria, alineado con marcos europeos y con un uso ético de la IA.*



### Acciones clave

- Implantar un sistema institucional de evaluación y certificación de la competencia digital del PDI, el PTGAS y el estudiantado, alineado con los marcos europeos (DigComp, DigCompEdu, DigCompOrg).
- Realizar un diagnóstico institucional inicial de la competencia digital para identificar brechas y necesidades prioritarias.
- Integrar la certificación de la competencia digital en los procesos de formación, evaluación y desarrollo profesional.
- Definir un marco institucional para el uso de la IA en docencia, investigación, transferencia y gestión, con criterios comunes de autoría, integridad académica, protección de datos y uso responsable.
- Promover acciones formativas, orientaciones pedagógicas y el desarrollo de competencias para un uso crítico y profesional de la IA, alineado con las necesidades del entorno profesional y la empleabilidad.
- Establecer estándares pedagógicos mínimos para la docencia virtual y semipresencial basados en la competencia digital acreditada del profesorado.

### Objetivo 4

*Reforzar la extensión universitaria como instrumento estratégico de conexión territorial, participación ciudadana y proyección social y profesional.*

### Acciones clave

- Diseñar la extensión universitaria desde una perspectiva territorial, ajustando la oferta a las necesidades de los distintos municipios.
- Implantar un sistema de evaluación, apoyo e incentivación de las sedes permanentes que reduzca desequilibrios, establezca los convenios con los ayuntamientos y clarifique responsabilidades.
- Definir un marco estratégico institucional para las Escuelas Profesionales y de Práctica Profesional, que defina objetivos, modelo de gobernanza y criterios de calidad y visibilidad.
- Reforzar la coordinación entre extensión universitaria, sedes permanentes, escuelas profesionales y los servicios de empleabilidad y orientación profesional.

- Mejorar la visibilidad, actualización y coherencia de los canales de información asociados a estas estructuras.

### **Objetivo 5**

*Reforzar la empleabilidad y el emprendimiento mediante un modelo integrado de orientación profesional, prácticas, conexión con el tejido productivo e impulso del emprendimiento digital.*

### **Acciones clave**

- Impulsar un modelo transversal de orientación y empleabilidad coordinado por el COIE y los centros, que acompañe al estudiantado desde los primeros cursos hasta la inserción laboral.
- Establecer una relación más estrecha y sistemática con egresados, empresas, entidades e instituciones, alineando competencias formativas y demandas profesionales.
- Mejorar la calidad, diversidad y seguimiento de las prácticas externas, reforzando el reconocimiento institucional del profesorado tutor.
- Definir un itinerario institucional de emprendimiento que conecte sensibilización, formación, experimentación, preincubación, incubación y acompañamiento.
- Potenciar el emprendimiento universitario como una opción profesional real, reforzando la coordinación entre los servicios de empleabilidad y los programas de emprendimiento.
- Potenciar el emprendimiento digital como vía de inserción laboral, vinculándolo al desarrollo de la competencia digital y a la empleabilidad.
- Impulsar estructuras de incubación universitaria que ofrezcan apoyo específico a proyectos emprendedores surgidos del estudiantado, personal y egresados.
- Favorecer la vinculación de iniciativas emprendedoras con grupos de investigación, estructuras de transferencia y programas de doctorado industrial.
- Integrar la mentorización empresarial en los itinerarios de prácticas y emprendimiento, reforzando el aprendizaje aplicado y la orientación profesional.
- Mejorar los mecanismos institucionales de detección y alineación de perfiles profesionales y emprendedores con las necesidades del tejido productivo.

# 11. Internacionalización



## Contexto

La internacionalización constituye una dimensión estratégica para la UMU, al contribuir de forma directa a la mejora de la calidad académica, al fortalecimiento institucional y a la proyección global de la universidad. A través de la participación en redes internacionales, proyectos competitivos, titulaciones conjuntas y alianzas estratégicas, la UMU debe reforzar su posicionamiento en el Espacio Europeo de Educación Superior y en el sistema universitario internacional, incrementando su visibilidad y capacidad de atracción de talento y recursos.

Desde la perspectiva del PDI, la internacionalización favorece la integración en consorcios y proyectos internacionales, impulsa la producción científica de alto impacto y facilita el acceso a financiación competitiva. Para el estudiantado, constituye una oportunidad clave de desarrollo académico, personal y profesional, al mejorar su empleabilidad, fortalecer sus competencias lingüísticas e interculturales y ampliar sus redes de contacto a nivel internacional, fundamentales para su futuro académico y laboral. Por su parte, el PTGAS se beneficia del contacto con entornos internacionales, lo que permite la actualización y el enriquecimiento de sus competencias, así como la participación en estancias formativas y proyectos europeos, promoviendo a su vez un enfoque más eficiente en la atención a usuarios internacionales.

En este contexto, la estrategia de internacionalización de la UMU debe articularse de manera transversal, apoyándose en estructuras y servicios clave como el Área de Relaciones Internacionales, el Servicio de Idiomas, el Servicio de Proyectos y Desarrollo Profesional, el Servicio de Movilidad Internacional, la alianza EUniWell y el Campus Mare Nostrum, que constituyen pilares fundamentales para la proyección internacional de la institución.

## Principales problemas detectados y diagnóstico

En la actualidad, se observa una desconexión parcial entre las políticas de internacionalización y las realidades específicas de los centros, titulaciones y servicios, lo que dificulta una alineación efectiva de las estrategias con sus prioridades académicas y organizativas. Esta situación se ve agravada por el apoyo limitado a la obtención de sellos internacionales de calidad y a la mejora del posicionamiento de títulos y centros en rankings internacionales, así como por un reconocimiento insuficiente del profesorado implicado en la docencia en inglés, en programas bilingües y en labores de tutoría de movilidad.

Desde la perspectiva de la gestión, el incremento y diversificación de las movi- lidades internacionales ha puesto de relieve la necesidad de optimizar los pro-

cedimientos administrativos, actualizar el marco normativo y reforzar la coordinación de la información institucional. Persisten dificultades para ofrecer una respuesta homogénea a incidencias académicas frecuentes, así como carencias en los sistemas de información compartida, en la difusión coordinada de convocatorias y en el acceso a recursos clave por parte del estudiantado y personas responsables de internacionalización.

En el ámbito lingüístico, se constata una presencia limitada de información y documentación en lenguas extranjeras, así como la ausencia de un diagnóstico sistemático de las competencias lingüísticas del estudiantado y del personal (tanto PDI como PTGAS). La oferta académica en inglés, aunque existente, presenta margen de mejora. al igual que la formación lingüística del PTGAS orientada a su desempeño profesional. Paralelamente, puede reforzarse la captación de estudiantado internacional mediante el español como lengua extranjera.

La movilidad internacional continúa presentando barreras económicas y de accesibilidad, especialmente para el estudiantado de rentas bajas y para quienes tienen necesidades específicas de apoyo. Esta situación queda reflejada en la baja tasa de movilidad que presenta actualmente la UMU en relación al promedio nacional. Asimismo, la integración académica, social y cultural del estudiantado internacional, así como la oferta de cursos de verano internacionales, continúan siendo limitadas. En relación con el personal, persisten obstáculos normativos y laborales que desincentivan las estancias de larga duración y dificultan la adaptación de la docencia y el teletrabajo a contextos internacionales.

Finalmente, la participación de la UMU en alianzas estratégicas, y en particular en EUniWell, muestra una insuficiente integración institucional, con carencias en gobernanza, comunicación interna, simplificación administrativa y reconocimiento de la participación del estudiantado y del personal, lo que limita el aprovechamiento de las oportunidades existentes y su sostenibilidad a medio y largo plazo.

## Objetivos y acciones clave

### Objetivo 1

*Alinear la gobernanza y la estrategia de la UMU con la internacionalización, atendiendo a las realidades y prioridades específicas de los centros, títulos y servicios, con el fin de reforzar su proyección internacional.*



### Acciones clave

- Priorizar las políticas de internacionalización según los intereses y prioridades específicas de cada centro, departamento y servicio, consolidando o desarrollando acciones en colaboración con ellos.
- Identificar titulaciones, centros y servicios con bajo posicionamiento internacional y liderar iniciativas estratégicas para la obtención de sellos de calidad y mejora de visibilidad.
- Brindar un reconocimiento docente estable y periódico (plurianual) al profesorado participante en programas bilingües o estudios conjuntos internacionales, asegurando su compromiso y continuidad.
- Incorporar incentivos que impulsen la internacionalización de los centros y refuercen el papel de los tutores de movilidad en todas las convocatorias.

### Objetivo 2

*Optimizar los procesos administrativos, normativos y de información para facilitar la movilidad y la experiencia internacional del estudiantado y del personal.*

### Acciones clave

- Diseñar e implementar mejoras integrales en la gestión y coordinación de la movilidad, atendiendo a las necesidades de estudiantes, tutores, coordinadores y equipos directivos.
- Adaptar el reglamento de movilidad y la normativa de evaluación y actas para dar respuesta a incidencias específicas de los programas internacionales, con medidas claras y adaptadas a las circunstancias del estudiantado entrante y saliente (incoming and outgoing students).
- Crear y potenciar redes de espacios de atención a la internacionalización en los diferentes campus y centros facilitando la acogida e integración a los incoming independientemente del motivo de la movilidad.
- Consolidar un sistema web institucional con información actualizada, recursos de acogida, guías, testimonios y documentación clave para la movilidad.

### Objetivo 3

*Fortalecer las competencias lingüísticas del estudiantado y del personal, e impulsar una oferta académica y de gestión bilingüe.*

### Acciones clave

- Revisar y ampliar la información institucional en inglés y otras lenguas extranjeras, así como la documentación administrativa asociada a trámites.
- Asegurar en la universidad una oferta amplia de oportunidades para que el estudiantado y el personal obtengan certificaciones en inglés y otras lenguas extranjeras. Coordinar la formación reglada del estudiantado con la oferta de formación en inglés y otras lenguas extranjeras para que sea compatible y accesible, facilitando su realización en términos de horarios.
- Apoyar al Servicio de Idiomas para incrementar la oferta de programas y cursos de español como lengua extranjera, permitiendo que estudiantes de movilidad puedan integrarlos en sus acuerdos académicos y enriquecer su experiencia cultural durante su estancia.
- Diseñar programas de formación lingüística específicos para el PTGAS vinculados a sus funciones.
- Potenciar el bilingüismo aumentando el número de créditos disponibles en inglés y otras lenguas extranjeras dentro de los programas oficiales de grado y máster, incrementando su atractivo nacional e internacional.

### Objetivo 4

*Promover una movilidad internacional accesible, equitativa y enriquecedora, eliminando barreras económicas y de accesibilidad, y fomentando la integración académica, social y cultural del estudiantado.*

### Acciones clave

- Diseñar e implementar actividades que promuevan la interacción entre el estudiantado de la UMU y estudiantes internacionales generando entornos académicos multiculturales y multidisciplinares, fortaleciendo la integración social y el intercambio cultural.
- Reforzar la coordinación con el Servicio de Apoyo a la Diversidad para identificar y reducir las barreras académicas, administrativas y de accesibilidad que puedan afectar a la participación del estudiantado con necesidades especiales en los programas de movilidad, ofreciendo un acompañamiento adecuado durante todo el proceso.
- Convocar ayudas a la movilidad con mayor dotación para estudiantes pertenecientes a familias de bajo nivel de renta, para garantizar que las barreras económicas no limiten el acceso a la movilidad internacional.



- Diseñar y coordinar, junto con los centros universitarios, una oferta amplia de cursos de verano internacionales dirigidos tanto a estudiantes de movilidad entrante como a estudiantes locales, con el fin de enriquecer su formación y reforzar la proyección internacional de la UMU.

#### **Objetivo 5**

*Reforzar la dimensión internacional del personal y ampliar las oportunidades internacionales vinculadas a la empleabilidad del estudiantado.*

#### **Acciones clave**

- Fortalecer la red de convenios con empresas e instituciones internacionales para la realización de prácticas en el extranjero.
- Crear una convocatoria anual que asegure que el personal no sufra reducciones salariales al participar en programas de movilidad de más de tres meses. Esta medida busca incentivar su participación en estancias internacionales prolongadas, contribuyendo al desarrollo de su carrera académica e investigadora.
- Revisar la normativa de asignación docente para facilitar la concentración de docencia y promover el teletrabajo desde el extranjero.

#### **Objetivo 6**

*Consolidar la participación de la UMU en alianzas estratégicas, integrando EUniWell como política institucional.*

#### **Acciones clave**

- Definir una gobernanza interna clara que refuerce el liderazgo y la coordinación de la UMU en la participación en alianzas internacionales.
- Integrar explícitamente EUniWell y otras alianzas en el Plan Estratégico de la UMU, permitiendo la sostenibilidad de la alianza a largo plazo.
- Desarrollar una estrategia de comunicación específica sobre oportunidades y convocatorias vinculadas a las alianzas.
- Reforzar la unidad de apoyo EUniWell para el fomento de la participación en proyectos conjuntos, simplificando a la misma vez los procedimientos administrativos, y realizando un seguimiento y evaluación del impacto conseguido.
- Establecer incentivos académicos y profesionales para el estudiantado y el personal de la UMU que reflejen su participación en las alianzas internacionales.

## 12. Infraestructuras



## Contexto

La gestión de las infraestructuras universitarias constituye un elemento clave para garantizar el adecuado funcionamiento de la UMU y la calidad de sus actividades docentes, investigadoras y de servicios. Más allá de su dimensión material, las infraestructuras condicionan la experiencia diaria de quienes estudian y trabajan en la universidad, influyendo en aspectos esenciales como la accesibilidad, el bienestar, la seguridad y la igualdad de oportunidades.

Una política de infraestructuras centrada en las personas permite mejorar la movilidad hacia y dentro de los campus, ofrecer espacios más confortables y funcionales, y garantizar entornos seguros y saludables. Al mismo tiempo, avanzar hacia modelos más sostenibles y eficientes contribuye a reducir el impacto ambiental y a optimizar el uso de los recursos públicos a medio y largo plazo, reforzando el compromiso institucional con la sostenibilidad y la responsabilidad social.

Asimismo, una planificación estratégica, participativa y transparente de las infraestructuras facilita la atención a las necesidades presentes y futuras de docencia e investigación, mejora la coordinación con otras administraciones y agentes sociales, y contribuye a consolidar un modelo de universidad moderna, cohesionada y preparada para afrontar los desafíos académicos, tecnológicos y sociales.

## Principales problemas detectados y diagnóstico

En materia de movilidad, se identifican deficiencias en las conexiones de transporte público con los campus, caracterizadas por frecuencias insuficientes, recorridos poco directos y tiempos de desplazamiento elevados. A ello se suman los costes económicos del transporte y el impacto ambiental asociado a los desplazamientos, así como carencias en los accesos y en las condiciones de seguridad vial en determinados entornos universitarios.

Los espacios docentes y de estudio presentan limitaciones en equipamiento, confort y funcionalidad, como la ausencia de puntos suficientes de conexión eléctrica, deficiencias en climatización, falta de zonas de socialización y descanso, escasez de espacios de archivo y disponibilidad limitada de salas de estudio con horarios ampliados, lo que afecta al bienestar y a la vida universitaria.

En relación con los edificios e instalaciones, se detectan carencias en iluminación, seguridad pasiva y condiciones de salubridad, así como la necesidad de reforzar la seguridad en espacios específicos como los laboratorios. Asimismo,

se constata la ausencia de un sistema eficiente y unificado para la gestión y seguimiento de incidencias, junto con déficits en la difusión y aplicación efectiva de los protocolos de seguridad y emergencia. Persisten también barreras arquitectónicas, sensoriales y tecnológicas que dificultan la plena accesibilidad. Desde una perspectiva ambiental, existe un amplio margen de mejora en eficiencia energética, autoconsumo, movilidad sostenible, gestión de residuos y reutilización de recursos, así como en la renaturalización de los campus y la mejora de los entornos verdes.

Adicionalmente, se identifican limitaciones en la planificación estratégica y participativa de las infraestructuras, una comunicación interna insuficiente sobre actuaciones y resultados, la necesidad de infraestructuras docentes y de investigación singulares, carencias de espacios docentes y despachos, y dificultades relacionadas con el acceso a alojamiento y residencias universitarias a precios asequibles para estudiantes y personal y la movilidad del estudiantado residente en otros municipios.

Por último, la aceleración tecnológica vinculada a la IA, la automatización y la robótica requieren de políticas institucionales claras, basadas en datos y alineadas con enfoques internacionales que promueven una adopción ética y centrada en las personas, así como la adaptación de las metodologías docentes y de los espacios de aprendizaje a modelos más activos, híbridos y digitales. Paralelamente, la evolución de la internacionalización universitaria, el impulso de la Ciencia Abierta y la colaboración con empresas y administraciones refuerzan la necesidad de infraestructuras preparadas para entornos colaborativos y de una gestión del campus basada en la monitorización y el mantenimiento preventivo.

## Objetivos y acciones clave

### Objetivo 1

*Facilitar la movilidad del estudiantado y del personal tanto en los desplazamientos externos como en la circulación interna, garantizando un acceso seguro, sostenible y equitativo a los campus universitarios.*

### Acciones clave

- Reforzar, en colaboración con las administraciones competentes, las conexiones de transporte público a los campus mediante el aumento de



frecuencias, rutas más directas y reducción de tiempos de viaje.

- Establecer acuerdos con administraciones locales para mejorar las conexiones de transporte desde pedanías y municipios cercanos.
- Favorecer el uso de la bicicleta y el patinete mediante una red de aparcamientos seguros, vigilados y accesibles, próximos a los edificios.
- Negociar con ayuntamientos y operadores bonos, tarifas reducidas y convenios de movilidad específicos para el estudiantado y el personal universitario, incluyendo medidas de integración intermodal y transporte sostenible.
- Mejorar los viales internos y el entorno de los campus mediante el reasfaltado de carreteras, la mejora de badenes, el refuerzo de la iluminación vial y la señalización, con un enfoque prioritario en la seguridad y la accesibilidad.
- Ampliar y mejorar las zonas de aparcamiento del Campus de Espinardo y de Ciencias de las Salud y fomentar la reducción de precios en los aparcamientos de pago siguiendo una estrategia orientada hacia la gratuidad.

## Objetivo 2

*Mejorar los espacios docentes y de estudio, promoviendo el confort, el bienestar y la vida universitaria, atendiendo a necesidades básicas, sociales y de conciliación.*

## Acciones clave

- Diseñar un plan integral que garantice el acceso a la carga eléctrica en aulas, laboratorios, bibliotecas y salas de estudio.
- Mejorar los servicios básicos (como puntos de acceso a agua potable) y habilitar espacios adecuados para el estudio prolongado.
- Crear y rehabilitar áreas de socialización y descanso, incluyendo zonas de sombra, mobiliario adecuado, espacios de vending y comedores.
- Promover la oferta de menús a precios asequibles y con inclusión real de opciones para dietas específicas en todas las cantinas y cafeterías de los centros universitarios.
- Implementar un plan plurianual de mejora de la climatización y el confort, que contemple la sustitución de equipos obsoletos y el refuerzo de los sistemas de calefacción en los lugares con déficit.

- Ampliar y optimizar los espacios destinados a archivo y colecciones bibliográficas.
- Evaluar y consolidar la disposición de salas de estudio 24 horas, con un calendario anual que garantice su disponibilidad.

### Objetivo 3

*Garantizar la seguridad, salubridad, accesibilidad y funcionalidad de los edificios e instalaciones universitarias, dando prioridad a la prevención de riesgos, el mantenimiento estructural y la respuesta eficiente ante incidencias.*

### Acciones clave

- Revisar y mejorar la iluminación y los sistemas de videovigilancia en áreas perimetrales y accesos.
- Avanzar en la implantación del acceso a edificios mediante la TUI virtual de la UMU.
- Reforzar las condiciones de seguridad en laboratorios conforme a la normativa vigente.
- Desarrollar un sistema unificado de gestión de incidencias y mantenimiento (ITSM) que garantice trazabilidad y priorización.
- Elaborar y ejecutar un plan integral de rehabilitación y mantenimiento de edificios, abordando problemas como humedades, filtraciones, fallos en bajantes, deterioro de pasarelas, techumbres, pavimentos hundidos y escaleras de emergencia.
- Adaptar el patrimonio histórico para su integración en el uso universitario y su proyección social.
- Diseñar un plan de sanidad ambiental (que incluya el control eficaz de plagas, la limpieza de musgos y la mejora en el mantenimiento de jardinería) y reforzar las condiciones higiénicas de las instalaciones.
- Identificar y eliminar barreras arquitectónicas, sensoriales y tecnológicas para garantizar la accesibilidad universal.
- Actualizar los planes de autoprotección y evacuación y realizar simulacros periódicos en todos los edificios universitarios que incluyan a la totalidad de la comunidad universitaria relacionada.



#### **Objetivo 4**

*Impulsar una universidad más sostenible mediante la eficiencia energética, el autoconsumo y la reducción del impacto ambiental.*

#### **Acciones clave**

- Continuar implantando medidas de autoconsumo y eficiencia energética, como pérgolas fotovoltaicas, mejora del aislamiento y dobles puertas.
- Avanzar en sistemas de monitorización y automatización energética de edificios, incluidas la activación automática de la iluminación y la climatización según la ocupación y las condiciones del entorno.
- Ampliar la red de puntos de recarga para vehículos eléctricos.
- Incrementar la red de fuentes de agua en los edificios universitarios.
- Desarrollar programas de reutilización de mobiliario y equipos, promoviendo su aprovechamiento eficiente y sostenible.
- Diseñar y ejecutar un Plan de Renaturalización de los campus que fomente la biodiversidad, la sombra y los espacios verdes sostenibles, haciendo de los campus universitarios un lugar más saludable, agradable y resiliente.

#### **Objetivo 5**

*Alinear las infraestructuras con la estrategia institucional, promoviendo la transparencia, la participación y la colaboración.*

#### **Acciones clave**

- Crear un canal único de peticiones en materia de infraestructuras con criterios públicos, presupuestación y seguimiento, promoviendo la transparencia y la participación.
- Incorporar de forma sistemática criterios ambientales (como compra verde, circularidad, reducción de residuos y huella ecológica, preferencia por opciones locales de bajo impacto) y sociales (promoviendo la inserción laboral de personas con discapacidad) en la contratación pública.
- Alinear la estrategia institucional de infraestructuras con los planes estratégicos de los centros.
- Reforzar la coordinación con los órganos de gobierno y la Comisión de Infraestructuras.

- Mejorar la comunicación institucional sobre actuaciones, obras y resultados.
- Planificar infraestructuras docentes y de investigación específicas que incluyan talleres especializados, espacios de simulación, platós y laboratorios y financiar la adquisición y reparación de equipamientos para prácticas e investigación.
- Ofertar al estudiantado la implementación de soluciones logísticas para facilitar el transporte de material artístico o técnico voluminoso.
- Proyectar el incremento de espacios docentes, de investigación y despachos.
- Analizar y promover soluciones de alojamiento y vivienda universitaria a precios asequibles en colaboración con otras administraciones.

## Objetivo 6

*Avanzar hacia una universidad de vanguardia, abierta e internacional, preparada para la IA, la robótica y nuevas metodologías docentes.*

## Acciones clave

- Impulsar un marco de financiación plurianual con la Comunidad Autónoma que garantice dotación específica y estable para infraestructuras universitarias estratégicas, incluyendo fórmulas de colaboración público-privada.
- Desarrollar un plan de actualización de infraestructuras digitales, capacidad de cómputo, redes, ciberseguridad y laboratorios.
- Transformar las aulas en espacios de aprendizaje avanzados, híbridos, accesibles y tecnológicamente equipados.
- Implantar sistemas de sensorización en puntos clave.
- Desarrollar sistemas de monitorización ambiental y energética en edificios de alta ocupación, con paneles sencillos que muestren consumos, calidad del aire y condiciones térmicas, para detectar problemas a tiempo, optimizar el uso de energía y garantizar ambientes más saludables y confortables cada día.
- Crear espacios Hub-Living Lab para la cocreación de soluciones junto a estudiantes, investigadores, empresas, administraciones y entidades sociales, impulsando así el emprendimiento y la transferencia del conocimiento.

# 13. Comunicación y Divulgación Científica



## Contexto

La comunicación constituye hoy un eje estratégico esencial para el buen gobierno de la universidad pública. En una institución compleja, diversa y sometida a profundos cambios normativos, tecnológicos y sociales, resulta imprescindible disponer de canales de comunicación claros, accesibles y bidireccionales que refuercen la transparencia y la confianza de la comunidad universitaria. La circulación comprensible de la información, la explicación de las decisiones institucionales y la divulgación del conocimiento generado contribuyen a una gobernanza más participativa, cohesionada y orientada al servicio público.

La comunicación interna desempeña un papel clave para mejorar la coordinación, reducir la fragmentación organizativa y aliviar la incertidumbre que afecta al estudiantado, al PDI y al PTGAS. El fortalecimiento de espacios de diálogo, la visibilidad de los órganos de gobierno, la racionalización de los canales informativos y la difusión interna de la actividad científica y académica favorecen una gestión más eficiente y cercana, al tiempo que estimulan el conocimiento compartido y la colaboración interdisciplinar. Sin embargo, una estrategia excesivamente centrada en el ámbito interno genera dinámicas endogámicas que limitan la capacidad de la universidad para proyectar su actividad, sus logros y su impacto más allá de su entorno inmediato.

Por ello, la comunicación externa y la divulgación científica deben concebirse como dimensiones estratégicas indispensables para proyectar la actividad, los resultados y el impacto social de la UMU. La visibilidad nacional e internacional, la presencia en medios y entornos digitales, la participación en redes académicas y la divulgación científica dirigida a la sociedad son factores determinantes para reforzar la reputación institucional.

Comunicar bien implica no solo informar y cohesionar internamente, sino también posicionar a la institución como un referente académico, social y cultural capaz de atraer talento, generar alianzas, difundir conocimiento y contribuir significativamente al desarrollo de la sociedad.

## Principales problemas detectados y diagnóstico

La comunicación institucional presenta una fragmentación de canales y formatos que dificulta el acceso claro y ordenado a la información relevante, tanto para la comunidad universitaria como para la sociedad. La web institucional no siempre funciona como un punto de referencia centralizado, intuitivo y actualizado, y el uso intensivo del correo electrónico como canal principal de comunicación administrativa genera saturación informativa, dispersión de mensajes y

pérdida de eficacia comunicativa. No existe orientación a comunicar a través de la IA, siendo una herramienta comunicativa que actúa como puente de síntesis de gran volumen de información en respuestas directas y estructuradas.

La participación activa de estudiantes, PDI y PTGAS en los procesos comunicativos resulta todavía limitada, en parte por la ausencia de espacios estables y procedimientos claros que faciliten su implicación, y por la percepción de una comunicación predominantemente unidireccional. Asimismo, la visibilidad interna de proyectos estratégicos, resultados científicos y buenas prácticas desarrolladas en facultades, centros e institutos es desigual, lo que limita el reconocimiento y el aprendizaje compartido.

En el ámbito externo, la divulgación científica y la proyección social del conocimiento generado por la UMU presentan margen de mejora en términos de sistematización, diversidad de formatos, segmentación de públicos y evaluación de impacto. La presencia institucional en redes, foros y plataformas nacionales e internacionales, al igual que, la generación de contenidos multilingües y el apoyo estructurado al personal investigador interesado en actividades de divulgación no están adecuadamente desarrollados.

Finalmente, los recursos dedicados a comunicación y divulgación se encuentran dispersos en distintas unidades, sin una coordinación estratégica plena, lo que reduce la eficiencia, la coherencia del relato institucional y la capacidad de adaptación a los nuevos entornos digitales, tecnológicos y audiovisuales.

## Objetivos y acciones clave

### Objetivo 1

*Fortalecer la comunicación interna como herramienta de cohesión, participación y transparencia institucional.*

### Acciones clave

- Mejorar la usabilidad y estructura de la web institucional para consolidarla como referencia principal de acceso a la información universitaria.
- Crear espacios digitales estables que visibilicen proyectos estratégicos, resultados científicos y buenas prácticas desarrolladas en centros, facultades e institutos.



- Facilitar el acceso de la comunidad universitaria a las sesiones del Consejo de Gobierno mediante archivos digitales accesibles.
- Racionalizar el uso del correo electrónico, reduciendo envíos masivos y priorizando tableros, agendas y canales web estructurados.
- Fomentar la participación de estudiantes, PDI y PTGAS en la comunicación institucional mediante procedimientos claros y herramientas adecuadas.

## Objetivo 2

*Acercar la UMU a la sociedad haciendo visible su impacto real y su compromiso con el desarrollo social, económico y territorial.*

### Acciones clave

- Difundir de forma accesible los resultados de la investigación y su impacto social, económico, sanitario, cultural y medioambiental, adaptando contenidos y formatos a distintos públicos.
- Elaborar contenidos divulgativos que expliquen la contribución de la UMU a los retos estratégicos de la Región de Murcia y de la sociedad en su conjunto.
- Impulsar el acceso abierto y la difusión responsable del conocimiento generado con financiación pública, alineándose con los principios de la Ciencia Abierta.
- Integrar la divulgación científica en los mecanismos de rendición de cuentas institucional y establecer indicadores de seguimiento del impacto social.
- Ampliar y diversificar los formatos de divulgación científica (audiovisuales, podcast, redes sociales y nuevos soportes).

## Objetivo 3

*Potenciar la visibilidad y la proyección nacional e internacional de la UMU.*

### Acciones clave

- Incrementar la presencia institucional en redes, foros y plataformas nacionales e internacionales de ciencia, educación superior e innovación.
- Fomentar un servicio de producción de merchandising a precios asequibles para toda la comunidad universitaria.

- Reforzar la relación con medios de comunicación para difundir avances científicos, proyectos competitivos y logros institucionales.
- Generar contenidos divulgativos multilingües que refuercen la proyección internacional del conocimiento generado en la UMU; incluyendo la traducción múltiple y el envío de comunicación a medios internacionales.
- Apoyar la participación de toda la comunidad universitaria en iniciativas de divulgación científica de alcance nacional e internacional mediante convocatorias y apoyo técnico.

#### **Objetivo 4**

*Consolidar una identidad institucional basada en la excelencia académica, la innovación y el compromiso social.*

#### **Acciones clave**

- Incorporar la divulgación científica y del conocimiento como elemento central del relato institucional de la UMU, visibilizando las buenas prácticas en investigación, la innovación docente y la transferencia que pueden reforzar la reputación institucional.
- Proyectar una imagen de liderazgo en formación, investigación y transferencia en la Región de Murcia mediante iniciativas divulgativas y campañas específicas.
- Reforzar el sentido de pertenencia institucional mostrando el impacto real de la UMU en el desarrollo regional y social mediante campañas de publicidad internas.
- Desarrollar campañas de publicidad a nivel nacional (difundidas por todos los medios y soportes disponibles) que contribuyan a proyectar una imagen positiva, coherente y reconocible de la UMU.

#### **Objetivo 5**

*Impulsar la transformación digital y la innovación en la comunicación y la divulgación científica.*

#### **Acciones clave**

- Coordinar y actualizar los recursos de comunicación existentes, impulsado la transversalidad y la coordinación de todas las estructuras actuales



dedicadas a labores de comunicación, promoción y divulgación científica.

- Incorporar tecnologías digitales e IA para mejorar la eficiencia, accesibilidad y alcance de los contenidos divulgativos a la comunidad universitaria y a la sociedad en general.
- Garantizar la accesibilidad universal de la comunicación científica mediante formatos inclusivos y adaptados a distintos públicos.
- Ofrecer formación específica y soporte continuado en comunicación y divulgación científica al PDI, PTGAS y a los centros.

# 14. Cultura



## Contexto

La cultura constituye un pilar estratégico y distintivo de la UMU. No es un ámbito complementario, sino una dimensión esencial de su identidad institucional, de su misión formativa y de su proyección social. A través de la acción cultural, nuestra universidad contribuye al desarrollo integral del estudiantado, refuerza el bienestar de la comunidad universitaria y promueve el pensamiento crítico, la creatividad y el compromiso ciudadano.

En la universidad del siglo XXI, la cultura debe integrarse de forma transversal en la docencia, la investigación y la transferencia, actuando como motor de generación, análisis y difusión del conocimiento. Esta dimensión fortalece el diálogo interdisciplinar, consolida la institución como agente cultural activo y proyecta a la UMU como referente académico comprometido con su entorno social y territorial.

Desde esta perspectiva, resulta necesario articular una política cultural integrada, sostenible y reconocible, que ordene la gobernanza, potencie el patrimonio universitario, democratice la participación cultural y refuerce la proyección institucional a nivel regional, nacional e internacional.

## Principales problemas detectados y diagnóstico

La UMU dispone de un patrimonio cultural, científico y documental de gran valor, así como de una amplia programación cultural y múltiples iniciativas impulsadas desde centros, servicios, aulas culturales y colectivos universitarios. Sin embargo, esta riqueza se encuentra parcialmente fragmentada, con una gobernanza dispersa y sin una estrategia plenamente integrada que articule patrimonio, museo, programación cultural y extensión universitaria bajo un marco común.

La descentralización cultural no siempre se acompaña de una coordinación institucional suficiente, lo que limita la visibilidad externa, dificulta la consolidación de una identidad cultural reconocible y reduce el impacto territorial de la acción cultural universitaria.

Asimismo, el potencial del Museo de la UMU y de las colecciones bibliográficas y documentales, no está plenamente desarrollado como instrumento estratégico de difusión cultural, científica y social. La digitalización, catalogación y accesibilidad presentan margen de mejora, al igual que la integración de estos recursos en la vida académica y ciudadana.

Finalmente, la participación cultural del estudiantado y del personal es desigual y carece de reconocimiento académico y profesional. Al mismo tiempo, la proyección cultural internacional y la articulación con redes externas requieren una planificación más estratégica y sostenida en el tiempo.

## Objetivos y acciones clave

### Objetivo 1

*Consolidar una gobernanza cultural integrada y una política institucional de patrimonio coherente y sostenible.*

### Acciones clave

- Reforzar la estructura de gobernanza cultural integrando y estableciendo un sistema común de registro para patrimonio, museos y programación cultural.
- Desarrollar programas estables de conservación, restauración, musealización y difusión del patrimonio universitario.
- Mejorar la accesibilidad física, cognitiva y digital del patrimonio mediante recursos tecnológicos inclusivos.
- Establecer alianzas estratégicas con museos, archivos y entidades culturales a nivel local, nacional e internacional.
- Integrar el patrimonio natural de los espacios verdes universitarios, promoviendo la sostenibilidad y la experiencia compartida.
- Fomentar la adquisición de nuevos fondos artísticos a través de donaciones y legados.
- Impulsar la creación y reconocimiento de “colecciones vivas” resultado de la actividad investigadora.

### Objetivo 2

*Potenciar el Museo de la UMU.*



### Acciones clave

- Definir la identidad, objetivos y modelo de gestión del Museo de la UMU como espacio estratégico de difusión cultural y científica.
- Integrar las colecciones de distintos centros en un relato museográfico coherente sobre la historia e impacto institucional.
- Diseñar exposiciones permanentes e itinerantes entre campus, sedes y en colaboración con instituciones culturales externas.
- Digitalizar colecciones singulares, garantizando su conservación y accesibilidad.

### Objetivo 3

*Democratizar, descentralizar y reconocer la participación cultural de la comunidad universitaria.*

### Acciones clave

- Impulsar una programación cultural descentralizada por campus, con proyectos propios y coordinados.
- Financiar y fortalecer proyectos e iniciativas culturales promovidas por estudiantes, servicios, centros y colectivos universitarios, integrándolas en la estructura del Servicio de Cultura.
- Crear espacios estables de encuentro, ocio y producción cultural integrados en la vida académica.
- Promover residencias artísticas, ayudas a la creación y proyectos culturales interdisciplinares.
- Reconocer académicamente la participación cultural del estudiantado mediante créditos ECTS y un programa estructurado de mentoría cultural.
- Fortalecer la colaboración con residencias universitarias y el Colegio Mayor Azarbe para situarlas como espacios culturales activos.
- Dinamizar los espacios expositivos con proyectos artísticos de impacto.

#### **Objetivo 4**

*Proyectar la cultura universitaria como herramienta de transformación social y conexión territorial.*

#### **Acciones clave**

- Establecer acuerdos culturales con municipios y entidades del entorno para el desarrollo de proyectos compartidos.
- Desarrollar el papel de Convalecencia como una sede universitaria en la ciudad como espacio de interacción con la ciudadanía.
- Impulsar ciclos culturales itinerantes y acciones de extensión universitaria con impacto territorial.
- Coordinar la acción cultural con la divulgación científica para visibilizar el conocimiento generado en la UMU.
- Desarrollar programas educativos e intergeneracionales orientados a públicos no universitarios.
- Fomentar la inclusión del personal universitario jubilado en programas de divulgación cultural como voluntariado activo.
- Impulsar el reconocimiento académico de la participación del estudiantado y del personal en actividades culturales y de vida universitaria.

#### **Objetivo 5**

*Posicionar a la UMU como referente cultural de excelencia, inclusión e internacionalización.*

#### **Acciones clave**

- Impulsar una programación cultural de calidad, innovadora e interdisciplinar, que integre arte, ciencia, tecnología y humanidades.
- Incorporar criterios de accesibilidad universal, igualdad y diversidad en toda la programación cultural.
- Reforzar la proyección nacional e internacional mediante convenios de intercambio cultural y participación en redes culturales universitarias.
- Consolidar una agenda cultural anual de referencia con identidad institucional propia.



# 15. Bienestar



## Contexto

El estudiantado y el personal de la UMU desarrollan su actividad en un entorno complejo y exigente que requiere condiciones adecuadas de trabajo, descanso, salud física y equilibrio emocional. El bienestar de la comunidad universitaria resulta imprescindible para la calidad institucional, la atracción y retención de talento y la sostenibilidad del proyecto universitario.

La UMU debe entenderse como un entorno de convivencia, desarrollo personal y construcción de comunidad. Por ello, resulta imprescindible articular una política integral de bienestar que ponga atención a la salud física y mental, la prevención de riesgos psicosociales, la promoción de hábitos saludables, la inclusión, la conciliación, la atención social y el acceso justo a los recursos. Es necesario el mantenimiento de infraestructuras adecuadas y la garantía de seguridad en el entorno universitario, desde una perspectiva preventiva, transversal y centrada en las personas.

El proyecto universitario debe perseguir la condición de bienestar de todos los colectivos para garantizar el desarrollo de una cultura institucional basada en el cuidado de las personas, la prevención, la corresponsabilidad y la conexión de la UMU con la sociedad de la que forma parte.

## Principales problemas detectados y diagnóstico:

La creciente presión académica y laboral, junto con la complejidad organizativa y la intensificación de tareas, ha incrementado los riesgos psicosociales y la demanda de apoyo psicológico en todos los colectivos. Los servicios actuales presentan limitaciones de capacidad, visibilidad y coordinación.

La oferta de actividades del ámbito deportivo y de promoción de hábitos saludables carece de una planificación estratégica homogénea entre campus y colectivos que posibilite un acceso efectivo y homogéneo de estos servicios a toda la comunidad universitaria.

La atención social al estudiantado en situación de vulnerabilidad ha perdido estructura y centralidad institucional, generando desconexión entre las necesidades reales y los recursos disponibles. Es necesario consolidar la capacidad de actuación de la Oficina de Atención Social para dotarla de una capacidad real de intervención.

Persisten desafíos en accesibilidad universal y en inclusión efectiva de personas

con diversidad funcional y resulta imprescindible la eliminación tanto de las barreras arquitectónicas como de las administrativas.

La conciliación es una necesidad real para todos los colectivos que constituyen nuestra universidad y debe considerarse un derecho incuestionable. Sin embargo, el estudiantado se enfrenta a dificultades habitacionales, de transporte o económicas difíciles de equilibrar con un modelo de enseñanza presencial. La jornada laboral del PTGAS está sometida a un control horario poco flexible y que no entiende de circunstancias personales de especial vulnerabilidad. Por su parte, el PDI carece de un procedimiento específico de conciliación adaptado al impacto organizativo de nuevas iniciativas académicas y a la realidad del trabajo académico e investigador.

La actual gestión de bienestar carece de la coordinación y la transversalidad operativa necesarias para orientar una política eficaz de cuidado de las personas.

Resulta prioritario coordinar las actuaciones de bienestar bajo la premisa de la coherencia institucional para conseguir la integración eficaz de las competencias de todas las áreas de gobierno de la UMU. La finalidad es garantizar la salud de las personas, la igualdad de oportunidades, la inclusión, la no discriminación, la conciliación, los entornos seguros, la sostenibilidad ambiental y la responsabilidad social.

## Objetivos y acciones clave

### Objetivo 1

*Desarrollar una Estrategia Integral de Bienestar Universitario centrada en la salud mental, la prevención y el acompañamiento.*

### Acciones clave

- Ampliar y fortalecer los servicios de apoyo psicológico para ofertar un servicio adecuado a toda la comunidad universitaria.
- Coordinar de forma efectiva la Estrategia de Bienestar Laboral de la UMU para integrar funcionalmente la prevención de riesgos psicosociales, ergonomía y mejora de condiciones de desempeño de las labores desarrolladas por los miembros de la comunidad universitaria.



- Potenciar la oferta de talleres y recursos en gestión emocional, manejo del estrés y autocuidado.
- Implementar protocolos específicos de actuación rápida ante situaciones de enfermedad mental, conductas adictivas y riesgos psicosociales y que resulten aplicables tanto al estudiantado, como al PDI y al PTGAS.
- Crear nuevos espacios de descanso y mejorar los ya existentes en todos los campus.

## Objetivo 2

*Consolidar un modelo institucional de acción social, atención a la vulnerabilidad de la comunidad universitaria y promoción de la convivencia.*

## Acciones clave

- Establecer un programa específico para la coordinación de todos los recursos disponibles en la UMU orientados a la atención social y a la promoción del bienestar social de la comunidad universitaria en la que estén representados todos los colectivos universitarios.
- Garantizar canales accesibles, eficaces y multidisciplinarios para la detección y atención de situaciones de vulnerabilidad social y económica de la comunidad universitaria.
- Implantar sistemas de becas extraordinarias para situaciones imprevistas y urgentes.
- Desarrollar programas de prácticas extracurriculares financiadas y mentoría profesional para estudiantes en situación de vulnerabilidad.
- Fomentar espacios de debate acerca de los temas de política universitaria con sistemas de participación flexibles y abiertos a toda la comunidad universitaria
- Impulsar y apoyar institucionalmente las actuaciones que fortalezcan la identidad colectiva.
- Desarrollar programas para la apertura de los campus universitarios a la sociedad que los rodea mediante la organización de actividades culturales y de transferencia investigadora abiertas a la ciudadanía.

### Objetivo 3

*Promover hábitos de vida saludable como ejes de cohesión y bienestar.*

#### Acciones clave

- Elaborar un Plan Estratégico de Deportes que homogeneice infraestructuras y que amplíe la oferta deportiva en todos los campus.
- Fomentar el desarrollo de campañas de educación nutricional y dietética con el apoyo del Servicio CASAN.
- Impulsar programas de actividad física adaptados a los distintos colectivos universitarios y reforzar la participación en competiciones deportivas del estudiantado.
- Fomentar la creación de espacios al aire libre accesibles y seguros para las prácticas deportivas.
- Ampliar las instalaciones deportivas con alta demanda para posibilitar que la capacidad estructural no limite el acceso a la práctica deportiva.
- Desarrollar campañas integrales referidas a hábitos saludables (alimentación, descanso, actividad física y prevención de adicciones) en colaboración con el Vicerrectorado de Comunicación y Divulgación Científica y el de Infraestructuras y Sostenibilidad y con la necesaria participación de las diferentes estructuras de la UMU responsables del fomento de dichos valores.
- Coordinar a través del Servicio de Prevención de Riesgos Laborales la detección y subsanación de las posibles deficiencias en los espacios de trabajo.
- Facilitar la incorporación de contenidos referidos a promover la salud y la sostenibilidad en los planes de estudio.

### Objetivo 4

*Garantizar entornos universitarios seguros, accesibles, sostenibles e inclusivos en los que la conciliación y la corresponsabilidad se asuman como derechos consolidados.*

#### Acciones clave

- Revisar y coordinar, en colaboración con la Delegación de Igualdad de



la UMU, los protocolos de actuación frente al acoso y la violencia, garantizando el acompañamiento integral.

- Visibilizar y consolidar puntos seguros en todos los campus.
- Desarrollar el I Plan LGTBIQ+ de la UMU con acciones de sensibilización, acompañamiento y simplificación administrativa.
- Impulsar la accesibilidad universal en espacios, servicios y procesos administrativos.
- Fortalecer el Servicio de Atención a la Diversidad y Voluntariado y formar al PDI y PTGAS en la atención al estudiantado con necesidades educativas especiales, proporcionando herramientas pedagógicas y metodológicas adaptadas a la creciente diversidad y a la situación real del estudiantado.
- Impulsar acciones de sensibilización ambiental vinculadas al bienestar en campus y espacios verdes.
- Adecuar en todos los campus el uso de espacios como Salas de Corresponsabilidad abiertas al uso de toda la comunidad universitaria.
- Impulsar la creación de ludotecas y el establecimiento de conciertos con guarderías en todos los campus a cuyas prestaciones puede acceder tanto el estudiantado con hijos como el personal de la UMU.
- Garantizar desde todas las áreas de gobernanza de la UMU la implantación efectiva de las medidas relativas a conciliación y corresponsabilidad propuestas en el ámbito de la Delegación para la Igualdad que aparecen recogidas en este documento.

# 16. Igualdad



## Contexto

La igualdad constituye un principio esencial para construir una universidad inclusiva, segura, respetuosa y diversa. La UMU debe promover políticas proactivas que garanticen la igualdad efectiva y eliminen cualquier forma de discriminación, asegurando que todas las personas de la comunidad universitaria puedan desarrollarse plenamente con independencia de su género, origen, orientación sexual, identidad de género, religión u otras circunstancias personales o sociales.

La prevención y erradicación de las violencias machistas, del acoso y de cualquier conducta discriminatoria requiere estructuras institucionales sólidas, protocolos eficaces y un acompañamiento adecuado a las personas afectadas. Al mismo tiempo, resulta imprescindible fomentar una cultura universitaria basada en el respeto, el buen trato y la tolerancia cero frente a cualquier forma de violencia o discriminación, integrando la igualdad como un eje transversal en la gobernanza, la docencia, la investigación y la gestión.

En este marco, la política universitaria de igualdad debe articularse desde una perspectiva integral e interseccional, alineando planes, protocolos y medidas específicas con una Estrategia de Igualdad de alcance plurianual que garantice coherencia, continuidad y rendición de cuentas en las actuaciones institucionales.

## Principales problemas detectados y diagnóstico

La igualdad como eje transversal en la política universitaria presenta aún un desarrollo desigual en las distintas áreas de nuestra institución, lo que limita su implantación efectiva en normativas, procedimientos y prácticas institucionales.

Se identifica la necesidad de reforzar la estructura institucional de igualdad, asegurando que las personas que desempeñan funciones clave en la detección de problemáticas, gestión, información, acompañamiento y protección —Unidad de Igualdad, secretarías de centros, delegaciones de estudiantes, puntos seguros, enlaces de igualdad, personal de conserjería, profesorado implicado en planes de acción tutorial y personal de seguridad entre otros colectivos— dispongan de formación adecuada en perspectiva de género y en prevención y actuación ante las violencias machistas.

Asimismo, la aplicación del protocolo existente para la prevención, detección y actuación frente al acoso sexual, por razón de sexo, orientación o identidad sexual, expresión de género o características sexuales requiere una evaluación

que permita identificar las dificultades que surgen en su implementación, de modo que pueda convertirse en un instrumento eficaz de intervención adaptado plenamente a la realidad de la comunidad universitaria y a las características del problema.

Se constata que el estudiantado no ha sido incluido en el proceso de elaboración de los Planes de Igualdad de la UMU, por lo que resulta necesario incorporar su participación en las próximas fases de revisión, seguimiento y actualización, garantizando así una representación integral y ajustada a toda la comunidad universitaria.

Es necesario mejorar los sistemas de recogida y análisis de datos relacionados con las atenciones y activaciones del protocolo, con el fin de disponer de diagnósticos actualizados que orienten las políticas de prevención desde criterios de transparencia y evidencia. Paralelamente, resulta necesario reforzar las acciones de sensibilización y reconocimiento para avanzar hacia una cultura institucional de prevención, denuncia y tolerancia cero frente a cualquier forma de violencia o discriminación.

Se requiere identificar e intervenir sobre las desigualdades de género que existen en la docencia, la investigación y la gestión.

En materia de conciliación, persisten dificultades para compatibilizar responsabilidades académicas, laborales y de cuidado, que afectan especialmente al personal en situaciones de mayor vulnerabilidad, al estudiantado y a una buena parte de la plantilla, incluida aquella que asume el cuidado de personas ascendientes y descendientes debido a la edad media del personal que está por encima de los 45 años. Las medidas existentes requieren revisión, ampliación y sistematización, incorporando un enfoque corresponsable, inclusivo y sensible a la diversidad de situaciones de cuidado.

## Objetivos y acciones clave

### Objetivo 1

*Fortalecer la estructura institucional para garantizar la igualdad efectiva, los derechos fundamentales y la prevención de las violencias machistas y otras discriminaciones.*



### Acciones clave

- Reforzar la Unidad de Igualdad con personal especializado que permita el adecuado desarrollo de sus funciones, mediante el impulso de un servicio de atención y asesoramiento ante las violencias machistas y otras formas de discriminación.
- Crear un Observatorio de igualdad en la UMU, con el objetivo de sistematizar la recogida, análisis y difusión de datos sobre las diferentes formas de desigualdad y violencia que afectan a la comunidad universitaria, así como generar conocimiento que oriente políticas de prevención y actuación.
- Ofrecer formación en perspectiva de género y en prevención y actuación frente al acoso a toda la comunidad universitaria.
- Estandarizar un sistema de recogida de datos sobre atenciones y activaciones del protocolo que permita elaborar diagnósticos periódicos y transparentes.
- Incorporar la perspectiva de género desde un enfoque interseccional en todas las políticas de igualdad, atendiendo a la diversidad afectivo-sexual, de identidades de género, cultural y religiosa.

### Objetivo 2

*Establecer buenas prácticas para la prevención e intervención ante el acoso sexual, por razón de sexo y otras discriminaciones, garantizando accesibilidad, eficacia y apoyo integral a las víctimas.*

### Acciones clave

- Diseñar y establecer medidas efectivas para la prevención, protección y reparación ante las situaciones de acoso sexual, por razón de sexo, género, orientación sexual, identidad o expresión de género y otros acosos discriminatorios.
- Revisar los resultados de la aplicación de los Planes de Igualdad de la UMU y las áreas de mejora detectadas, integrándolos en un enfoque estratégico más amplio.
- Aprobar e implementar el III Plan de Igualdad, incorporando la participación del estudiantado en el desarrollo, seguimiento y actualización, con enfoque interseccional para que contemple todas las dimensiones de la igualdad.

- Consolidar una red de confianza, apoyo y acompañamiento para personas afectadas por acoso o discriminación, reforzando la coordinación operativa entre PDI, PTGAS y estudiantado para garantizar una atención administrativa eficaz, sensible y homogénea.
- Elaborar un documento claro sobre las fases de los procesos disciplinarios y las medidas de apoyo administrativo y técnico a la parte denunciante.

### Objetivo 3

*Transversalizar la perspectiva de género en la enseñanza universitaria, investigación, innovación y transferencia.*

#### Acciones clave

- Garantizar la investigación con perspectiva de género.
- Visibilizar las carreras de las mujeres investigadoras y grupos de investigación en materia de igualdad.
- Favorecer la creación de equipos paritarios y fomentar los proyectos de investigación, innovación y transferencia liderados por mujeres como Investigadoras Principales (IP), así como la difusión de sus resultados.
- Incorporar la competencia transversal de igualdad de género en los estudios de la UMU.
- Ofrecer al estudiantado de grado y de máster de la UMU la posibilidad de especialización en estudios de género.
- Favorecer la incorporación de la perspectiva de género a las guías docentes de las distintas titulaciones y en los programas de doctorado
- Incentivar la elaboración de materiales y recursos docentes con perspectiva de género a través de las convocatorias de innovación educativa.
- Incentivar estrategias de captación en Educación Secundaria libres de estereotipos de género evitando la segregación de género por ámbitos de conocimiento.

### Objetivo 4

*Promover una cultura institucional de sensibilización, prevención y reconocimiento de la igualdad.*



### Acciones clave

- Diseñar e implementar campañas periódicas de información y sensibilización sobre el acoso sexual y otro tipo de discriminaciones.
- Impulsar acciones culturales y de sensibilización orientadas a la tolerancia cero frente a cualquier forma de violencia.
- Promover acciones comunicativas que visibilicen la contribución de las mujeres en la ciencia y en el ámbito laboral.
- Convocar concursos y actividades participativas (relatos, lemas u otras iniciativas) contra la discriminación y la violencia.

### Objetivo 5

*Ampliar y consolidar medidas de salud laboral con perspectiva de género y conciliación corresponsable e inclusiva para toda la comunidad universitaria.*

### Acciones clave

- Incorporar la perspectiva de género en el cuidado de la salud y la mejora del bienestar de la comunidad universitaria.
- Revisar y actualizar las medidas existentes de conciliación efectiva y corresponsable, materializando la creación de la Comisión de Conciliación que figura en el II Plan de Igualdad de la UMU.
- Impulsar la conciliación efectiva en el marco del III Plan de Igualdad, atendiendo a personal y estudiantado.
- Modificar el sistema de control horario del PTGAS (Kron), promoviendo una conciliación efectiva.
- Informar y sensibilizar a todos los colectivos (tanto estudiantado como personal) sobre las posibilidades de cuidado compatibles con la actividad universitaria.
- Garantizar los derechos del estudiantado durante el embarazo, puerperio y permisos de maternidad y paternidad.
- Ampliar las medidas de conciliación a todas las situaciones de cuidado, más allá de la maternidad o paternidad, incluyendo el cuidado de

personas dependientes, ascendientes y relaciones de pareja que, aun sin matrimonio ni convivencia acreditada, impliquen responsabilidades de cuidado.

- Implementar campañas periódicas de conciliación corresponsable.
- Desarrollar programas institucionales de autocuidado y bienestar dirigidos al personal desde una perspectiva de género.
- Promover estudios sobre salud, conciliación y corresponsabilidad en la UMU para identificar necesidades reales.

# 17. Dirección Tecnológica



## Contexto

La Dirección Tecnológica constituye una palanca transversal al servicio de toda la comunidad universitaria, orientada a mejorar la calidad, coherencia y fiabilidad de los servicios digitales, reducir la carga burocrática y reforzar la capacidad de adaptación de la Universidad de Murcia ante los cambios tecnológicos y normativos. La transformación digital se concibe como un proceso centrado en las personas –estudiantes, PDI, PTGAS y sociedad-, basado en servicios accesibles, procesos claros y trazables, y un soporte que facilite el trabajo diario.

Desde esta perspectiva, la tecnología debe contribuir de forma directa a la simplificación administrativa, a la mejora de la experiencia de usuario y a la eficiencia institucional, mediante la integración de plataformas, la automatización de procesos y el uso responsable de herramientas digitales avanzadas. La coordinación con otros ámbitos estratégicos, especialmente con el Vicerrectorado de Simplificación Administrativa y Gestión Normativa, resulta clave para garantizar la coherencia entre rediseño procedimental y capacidad tecnológica de ejecución.

Asimismo, la Dirección Tecnológica desempeña un papel central en la ciberseguridad y en la adopción responsable de la IA. La protección de datos, la continuidad de los servicios y la confianza en los sistemas digitales requieren un enfoque institucional homogéneo, apoyado en la formación, la concienciación y el desarrollo de una cultura compartida de seguridad y uso ético de la tecnología. Para asegurar la viabilidad, las acciones se impulsarán mediante un comité de IA en coordinación con ATICA y con las unidades responsables de cada ámbito, de forma alineada con las prioridades institucionales.

## Diagnóstico y principales problemas detectados

En la actualidad, la ausencia de una gobernanza tecnológica claramente definida y compartida favorece la aparición de iniciativas aisladas, duplicidades y resultados desiguales entre unidades, centros y servicios. La falta de una hoja de ruta institucional con criterios comunes de priorización, estándares técnicos, gestión de datos y seguridad dificulta la sostenibilidad, escalabilidad y evaluación del impacto de las soluciones digitales.

La sobrecarga administrativa y la repetición de tareas siguen consumiendo una parte significativa del tiempo del PDI y del PTGAS. Esta situación se ve agravada por la fragmentación de plataformas y sistemas de información, que obliga a duplicar gestiones, incrementa el riesgo de errores y limita la trazabilidad de los procesos. Además, muchos procedimientos no están diseñados desde la perspectiva del usuario final, lo que genera frustración, dependencia del soporte

técnico y una experiencia digital poco satisfactoria.

El incremento de la dependencia digital eleva el impacto potencial de caídas de servicio e incidentes de seguridad. La ciberseguridad se enfrenta a una creciente complejidad derivada de la diversidad de servicios, dispositivos y proveedores, y requiere un enfoque institucional homogéneo que refuerce tanto las medidas técnicas como el factor humano, dado que una parte relevante de los incidentes se relaciona con hábitos de uso, formación y capacitación continua, por lo que el refuerzo del factor humano es clave. En este contexto, la confianza en la universidad depende de la protección de datos, la continuidad del servicio y la respuesta ante incidentes.

Por otro lado, la IA ofrece oportunidades claras para mejorar la productividad, la calidad de los servicios y la toma de decisiones afectando a la docencia, investigación y gestión, y a todos los colectivos, pero su adopción sin criterios comunes puede generar riesgos en materia de privacidad, calidad de la información, dependencia tecnológica y rechazo por expectativas poco realistas. La ausencia de un marco institucional de gobernanza dificulta una adopción ordenada, evaluable y alineada con los valores universitarios. Es clave asegurar que la IA se use para apoyar a las personas y mejorar procesos, no para añadir complejidad.

Finalmente, la transformación digital solo puede ser sostenible si la comunidad universitaria dispone de competencias digitales prácticas, adaptadas a los distintos perfiles y orientadas a facilitar el trabajo cotidiano. La mayoría de los incidentes de ciberseguridad tienen un componente humano (phishing, cuentas comprometidas, malas prácticas), por lo que la formación y la concienciación recurrente es imprescindible. La falta de planes estructurados de capacitación y de reconocimiento de estas competencias limita la autonomía en el uso de los servicios digitales y reduce el impacto de las inversiones tecnológicas realizadas.

## Objetivos y acciones clave

### Objetivo 1

*Establecer una gobernanza tecnológica y una hoja de ruta de transformación digital con prioridades claras.*

### Acciones clave

- Elaborar un Plan Director de Transformación Digital con fases, responsa-



bles, recursos y criterios de priorización (impacto, coste, riesgos y adopción).

- Definir un modelo de gobernanza tecnológica con roles claros, coordinación periódica con vicerrectorados y seguimiento de compromisos.
- Establecer un mecanismo estable de coordinación con los vicerrectorados y ATICA para priorizar iniciativas, acordar requisitos mínimos y hacer seguimiento mediante indicadores que mejore el seguimiento y la trazabilidad de las propuestas en PÓRTICO, asegurando respuesta motivada y alternativas cuando no sean priorizadas o financiadas.
- Monitorizar la transformación digital y las tecnologías emergentes para consolidar indicadores, priorizaciones, seguimiento de impacto y recomendaciones de mejora con participación de los ámbitos implicados.
- Publicar un catálogo institucional de servicios y sistemas que incluya responsables, criticidad, dependencias y ciclo de vida.

## Objetivo 2

*Impulsar la simplificación administrativa desde la tecnología mediante integración, automatización y asistencia inteligente.*

## Acciones clave

- Identificar, en coordinación con el Vicerrectorado de Simplificación Administrativa y Gestión Normativa, un catálogo priorizado de procesos a rediseñar y digitalizar, con responsables y plazos definidos.
- Impulsar la integración entre plataformas y sistemas de información (incluyendo ERP cuando aplique) para reducir duplicidades y garantizar la trazabilidad de extremo a extremo.
- Automatizar flujos de tramitación (validaciones, notificaciones, firma y aportación documental) con el objetivo de reducir pasos, tiempos y errores.
- Impulsar la digitalización de procesos priorizados mediante equipos de trabajo interáreas, contando con ATICA y las unidades gestoras implicadas, y validando soluciones con usuarios finales antes de escalar.
- Desplegar asistentes internos de apoyo a la tramitación, con revisión y validación humana, para orientar a los usuarios y mejorar la calidad de las solicitudes.

- Medir el impacto de las actuaciones en términos de reducción de tiempos, incidencias y mejora de la satisfacción de los usuarios
- Garantizar un “puesto de trabajo digital” seguro y homogéneo para el trabajo no presencial, definiendo estándares mínimos (equipamiento, conectividad, acceso seguro, soporte, continuidad y protección de datos) y asegurando su correcta implantación en coordinación con los ámbitos competentes.

### **Objetivo 3**

*Reforzar la ciberseguridad y la resiliencia como base de la confianza y la continuidad de los servicios digitales.*

#### **Acciones clave**

- Mantener y fortalecer el cumplimiento y certificaciones existentes, impulsando la mejora continua y la extensión de buenas prácticas.
- Reforzar los requisitos de seguridad en la contratación TIC y en la relación con proveedores de servicios críticos.
- Integrar requisitos de seguridad por defecto en proyectos y servicios, incluyendo control de accesos, inventario de activos y trazabilidad.
- Desarrollar y mantener planes de continuidad y recuperación con copias de seguridad, procedimientos documentados y pruebas periódicas.
- Implantar un programa anual de gestión de riesgos y vulnerabilidades con métricas y ciclos de remediación.

### **Objetivo 4**

*Desplegar un marco institucional de adopción responsable de la inteligencia artificial para docencia, investigación y gestión.*

#### **Acciones clave**

- Crear un comité asesor de IA para desarrollar líneas estratégicas relacionadas con el avance de la IA, resolver dudas a la comunidad universitaria, dirigir desarrollos y liderar documentos de uso.
- Impulsar asistentes basados en IA en servicios universitarios para la comunidad, para atención informativa a futuros estudiantes y sociedad,



orientados a soporte, resolución de dudas y acompañamiento en procesos, con supervisión humana, criterios de calidad y protección de datos.

- Elaborar una guía institucional de uso responsable de la IA que aborde privacidad, seguridad, propiedad intelectual, transparencia y supervisión humana.
- Lanzar proyectos piloto medibles en ámbitos como soporte interno, gestión de consultas, asistencia a la redacción y apoyo a la tramitación, con criterios claros de evaluación y escalado.
- Definir un entorno institucional controlado para el uso de IA en servicios, con permisos, delimitación de datos, registro y auditoría.
- Evaluar de forma periódica el impacto y los riesgos asociados al uso de IA, incorporando medidas correctoras cuando sea necesario.

#### **Objetivo 5**

*Impulsar la capacitación digital y la cultura de ciberseguridad e IA responsable en toda la comunidad universitaria.*

#### **Acciones clave**

- Diseñar un plan anual de capacitación digital por perfiles (estudiantes, PDI y PTGAS), con itinerarios breves, prácticos y orientados a tareas reales.
- Implementar un programa específico de formación en IA aplicada y responsable, con casos de uso adaptados a los distintos colectivos.
- Desarrollar un plan continuo de concienciación en ciberseguridad mediante microformaciones, campañas periódicas y simulaciones.
- Crear recursos de apoyo (guías rápidas, videotutoriales y FAQs) integrados en los servicios digitales.
- Desarrollar el plan de capacitación y recursos de apoyo en coordinación con ATICA y con las unidades competentes, facilitando que la formación esté integrada en los servicios digitales.

# 18. Negociación y Coordinación con el Sistema Sanitario



## Contexto

La UMU ocupa una posición central en la formación de profesionales sanitarios y en la generación de conocimiento biomédico en la Región de Murcia. Las titulaciones de Ciencias de la Salud integran una parte sustancial del estudiantado de la UMU y representan un ámbito formativo estratégico, caracterizado por una intensa interacción entre docencia, asistencia e investigación.

La formación en Ciencias de la Salud depende de manera crítica de entornos clínicos reales, de la participación de profesionales asistenciales y de una coordinación eficaz de la UMU con el sistema sanitario. Todo ello resulta necesario para garantizar la planificación sostenible de la capacidad docente clínica, la modernización responsable de la docencia y el impulso decidido a la investigación traslacional siguiendo una estrategia de consolidación de un modelo estable de colaboración entre la UMU y el SMS (Servicio Murciano de Salud), como condición imprescindible para asegurar la calidad formativa, la sostenibilidad institucional y el impacto real de la UMU en la salud de la población.

## Principales problemas detectados y diagnóstico

La sostenibilidad del modelo docente en Ciencias de la Salud depende de una integración estable del personal sanitario en la estructura universitaria. El actual modelo de concierto resulta insuficiente para planificar plazas vinculadas, garantizar una financiación clara y asegurar el relevo generacional. En ausencia de un marco estructural sólido UMU-SMS, el sistema docente actual carece de estabilidad y previsibilidad.

El incremento del estudiantado y la presión asistencial han tensionado la capacidad docente clínica y la insuficiencia de profesores asociados genera sobrecarga docente, dificulta la implantación de metodologías activas y compromete la calidad formativa.

Por otro lado, el actual sistema retributivo desincentiva la progresión académica clínica y penaliza al profesorado vinculado. Esta situación compromete la captación y retención de talento y debilita la masa crítica académica. En este contexto, resulta imprescindible planificar y dimensionar de forma racional la docencia clínica, reforzar estructuralmente el profesorado y reequilibrar el modelo retributivo para dignificar la carrera académica clínica con el fin de evitar el deterioro de la calidad de la enseñanza.

La formación sanitaria exige garantizar competencias clínicas homogéneas y evaluables. Dentro de esta formación, la simulación clínica y la evaluación

competencial se constituyen como pilares fundamentales al permitir reforzar la seguridad del paciente y la trazabilidad del aprendizaje. La actual ausencia de una planificación explícita en la formación sanitaria genera variabilidad en la calidad de las prácticas, desigualdad entre centros y dependencia de factores coyunturales.

En otro orden de ideas, es incuestionable asumir que el entorno sanitario actual está profundamente digitalizado y la IA y la digitalización forman ya parte del ejercicio profesional sanitario. Herramientas de apoyo diagnóstico, análisis predictivo, automatización de procesos y gestión avanzada de datos clínicos están transformando la práctica clínica. En estas circunstancias, la formación universitaria no puede permanecer ajena a la incorporación de tecnologías educativas, metodologías activas y competencias digitales, sino que debe ser capaz de adaptarse a esta transformación sin perder el rigor científico ni la dimensión humanizadora en un entorno en el que, la reducción del tiempo por paciente y la intermediación tecnológica, pueden debilitar competencias como la empatía y la atención centrada en la persona.

La formación sanitaria debe equilibrar la innovación tecnológica y la humanización, garantizando que la competencia técnica se acompañe siempre de valores éticos y capacidad relacional.

La Región de Murcia ofrece una oportunidad estratégica para desarrollar investigación aplicada con impacto asistencial y la proximidad entre UMU y sistema sanitario facilita la generación de conocimiento aplicable a la práctica clínica. Sin embargo, este potencial requiere de una mayor estructuración institucional sin la cual, la investigación traslacional corre el riesgo de fragmentarse y perder competitividad externa e impacto asistencial.

Finalmente, las actuales titulaciones requieren de la elaboración de una estrategia común que combine integración asistencial, actualización tecnológica y fortalecimiento de la dimensión humana del ejercicio sanitario. El sistema sanitario sigue una evolución hacia modelos centrados en cronicidad, atención comunitaria y nuevos roles profesionales y formación universitaria debe anticiparse a estos cambios.

## **Objetivo 1**

*Reconstruir y fortalecer la vinculación estructural UMU-SMS mediante la planificación plurianual de plazas vinculadas y la incorporación de la figura del Profesor Ayudante Doctor Vinculado.*



### Acciones clave

- Negociar y firmar un nuevo concierto UMU-SMS alineado con la LOSU.
- Implantar un plan plurianual de creación de plazas vinculadas por áreas clínicas.
- Incorporar formalmente la figura de Profesor Ayudante Doctor vinculado.
- Garantizar la renovación del Concierto de Prácticas Clínicas y la prórroga de la concesión del edificio PUVA.
- Reactivar de forma efectiva la Comisión Mixta UMU-SMS como órgano operativo permanente.

### Objetivo 2

*Asegurar una capacidad docente clínica suficiente, estable y sostenible, reequilibrando el modelo retributivo y dignificando la carrera académica clínica.*

### Acciones clave

- Elaborar un Plan de Capacidad Docente Clínica 2026-2030 con métricas claras.
- Adaptar estructuralmente al profesor asociado a las necesidades de cada hospital.  
  
Elaborar una red de coordinadores clínicos con el adecuado reconocimiento institucional.
- Establecer una planificación anual anticipada de prácticas consensuada con el SMS.
- Definir los cupos y ratios asistenciales compatibles con una docencia de calidad.
- Adecuar los complementos retributivos del profesorado vinculado.
- Homologar la progresión académica con la carrera profesional asistencial.
- Para procesos selectivos y bolsas del SMS, establecer un único baremo que incluya tanto la actividad docente como investigadora.

### Objetivo 3

*Potenciar la simulación clínica y la evaluación competencial como pilares estructurales de la formación sanitaria.*

#### Acciones clave

- Desarrollar un Plan Integral de Simulación Clínica transversal.
- Consolidar la ECOE (Evaluación Clínica Objetiva y Estructurada) como evaluación periódica común.
- Unificar y estandarizar los criterios de evaluación práctica.
- Potenciar la acreditación de instructores en simulación clínica especialmente para el profesorado clínico asociado
- Incrementar la dotación de plazas docentes de profesores para simulación clínica.
- Reforzar la evaluación de competencias comunicativas y de humanización como elementos estructurales del aprendizaje clínico

### Objetivo 4

*Integrar un currículo transversal en IA aplicada a la salud, que modernice la docencia y donde la IA se integre de forma transversal, crítica, responsable y evitando la deshumanización.*

#### Acciones asociadas

- Revisar los planes de estudio desde una perspectiva competencial y desarrollar planes específicos de modernización tecnológica por titulación.
- Integrar metodologías activas (ABP, casos clínicos, aprendizaje basado en simulación) y tecnologías docentes (evaluación digital, VR/AR).
- Fomentar el uso de los recursos instrumentales de los servicios centrales de apoyo a investigación de la UMU para la implementación de nuevos programas de innovación docente con directa aplicación asistencial.
- Formar al profesorado en innovación docente y herramientas de IA.
- Establecer un marco institucional de uso ético y responsable de nuevas tecnologías.

- Impulsar proyectos docentes y de investigación basados en IA.
- Evaluar periódicamente el impacto de las innovaciones implantadas.
- Consolidar infraestructuras clínicas universitarias como entornos de innovación.

### **Objetivo 5**

*Impulsar la investigación traslacional en torno al eje UMU-IMIB-SMS.*

#### **Acciones clave**

- Establecer una agenda estratégica de investigación traslacional compartida e integrada con los diferentes estamentos hospitalarios con una comunicación permanente.
- Crear sistemas de infraestructuras compartidas de datos clínicos y soporte metodológico en el eje UMU-IMIB-SMS, que faciliten la investigación traslacional y el desarrollo de herramientas de IA.
- Apoyar activamente la captación de financiación para proyectos bandera de investigación traslacional de alto impacto alineados con prioridades asistenciales regionales con soporte de estructuras profesionales de gestión de proyectos y transferencia.
- Impulsar doctorados y estancias bidireccionales universidad-hospital.

### **Objetivo 6**

*Alinear la formación del estudiantado con las necesidades reales del sistema sanitario y la empleabilidad.*

#### **Acciones clave**

- Diseñar itinerarios formativos orientados a salidas profesionales reales.
- Diversificar prácticas en atención primaria y ámbito sociosanitario.
- Crear un Observatorio UMU Salud-Empleo.
- Integrar competencias transversales (liderazgo, gestión, trabajo en equipo).

- Adaptar contenidos a nuevos perfiles asistenciales emergentes.
- Reforzar la formación en comunicación clínica y ética profesional.
- Integrar la humanización como competencia evaluable transversal.
- Incorporar en el currículo la formación en comunicación sanitaria estratégica y uso profesional y ético de redes sociales

© **Samuel Baixauli. 2026**  
Candidato a Rector Universidad de Murcia

[samuelrectorumu.es](http://samuelrectorumu.es)