



UNIVERSIDAD
DE MURCIA

VICERRECTORADO
DE ESTRATEGIA Y
UNIVERSIDAD DIGITAL



**BASES DEL PLAN ESTRATÉGICO
UNIVERSIDAD DE MURCIA 2024-2030**

Contenidos



1 Presentación	3
2 Introducción	4
3 Breve revisión del contexto actual de la educación superior	6
4 Principios rectores	9
5 Misión, visión y valores	12
6 Ejes estratégicos	15
7 Proceso de elaboración Estrategia UMU 2023	39

Vuestras perspectivas,
experiencias y conocimientos
serán fundamentales para
guiar nuestro camino

”

José Luján Alcaraz
Rector Magnífico de la Universidad de Murcia



1 | Presentación

Vivimos tiempos de profunda transformación en el mundo de la educación superior y una universidad comprometida con la excelencia académica no puede permanecer ajena a un mundo cambiante. La revolución tecnológica sin precedentes en la que estamos inmersos, las demandas cambiantes en las habilidades del siglo XXI y la creciente interconexión global nos obligan a actuar. Y para hacerlo es preciso contar con un plan estratégico. Un plan que dé respuesta a las exigencias del entorno y garantice que seguimos ofreciendo una formación de calidad, que preparamos adecuadamente a nuestros estudiantes para su futuro profesional y que contribuimos de forma significativa a la sociedad. Un plan que marque el rumbo de la universidad en los próximos años, permitiéndonos alinear nuestras decisiones y esfuerzos hacia objetivos y metas claros.

El documento que se presenta establece las bases sobre las que se cimentará ese plan estratégico. Se trata de un primer paso que establece los presupuestos que servirán de marco de referencia para el trabajo colaborativo que debe conducir a la elaboración de un plan en sintonía con nuestros valores, metas y principios fundamentales. En este sentido, las presentes bases son también una invitación a la comunidad universitaria a contribuir activamente en la concreción de nuestro plan estratégico, porque las experiencias compartidas constituyen, posiblemente, el ingrediente principal de un plan estratégico realista e ilusionante que debe guiarnos en los próximos años hacia el objetivo de seguir manteniendo una posición de relevancia a nivel nacional e internacional y afrontar con éxito los desafíos del futuro.



Un plan que marque el rumbo de la universidad en los próximos años, permitiéndonos alinear nuestras decisiones y esfuerzos hacia objetivos y metas claros.

2 | Introducción

Las universidades nos encontramos en un crucial punto de inflexión debido a los cambios socioeconómicos y tecnológicos tan rápidos que se están dando y, aunque como instituciones de educación superior gozamos de cierta autonomía para elegir nuestro futuro, en muchas ocasiones nuestra capacidad de decisión se ve limitada por el contexto en el que se desarrolla nuestra actividad.



Ahora más que nunca es importante definir una estrategia de cara al futuro que nos permita resolver los grandes retos de esta década.

La importancia de la planificación estratégica en la Universidad de Murcia ha sido reconocida y es asumida, desde hace tiempo, como una herramienta que aporta valor y orientación al proceso de toma de decisiones y rendición de cuentas. En el contexto del sistema universitario español (SUE) es una herramienta cada vez más habitual en casi todas las universidades y, de hecho, en la propia Universidad de Murcia, contamos con planes estratégicos específicos como el Plan de Transformación Digital de la Universidad de Murcia o el Plan Estratégico de ÁTICA. En este momento, el objetivo es establecer las bases para la elaboración del **plan estratégico institucional**.

Para abordar la elaboración de un plan estratégico institucional, es importante tener un sólido punto de partida en forma de **principios rectores**, que sirvan para poder elaborar los principales objetivos de las distintas **líneas estratégicas**.

Este documento, además de los principios rectores, debe definir las principales líneas estratégicas y elaborar una visión de futuro sobre cada una de esas líneas, acorde a los principios rectores. Por tanto, se convierte en el punto de partida para el proceso de elaboración del plan estratégico institucional y define los siguientes pasos del proceso.

2.1 | ¿Por qué un plan estratégico?

La actividad de planificar está presente en los principales ámbitos y entornos, y el educativo no es ajeno a esto, especialmente en un mundo globalizado, en el que los recursos disponibles son limitados y en el que se están incorporando criterios de transformación social y de eficiencia en sus actuaciones.

Ante este escenario, no cabe duda de que una buena planificación garantiza, si no la eliminación de riesgos, sí su reducción, mediante un instrumento a disposición de la Universidad para trazar su trayectoria, unificando esfuerzos entre todos los miembros de la comunidad a la hora de diseñar los objetivos a alcanzar.



Así, el Plan Estratégico marca, a través de un proceso de reflexión y participación de la comunidad universitaria, el futuro hacia el que debe encaminarse la institución, así como las grandes líneas de actuación que dinamizarán la universidad en los próximos años.

Como hemos dicho, la planificación estratégica no elimina riesgos, sino que los identifica, proporcionando herramientas para la toma de decisiones. Tampoco es su cometido dictar el día a día de los distintos órganos de esta universidad, pero sí marcar un camino general y detectar cuestiones a resolver a lo largo del horizonte temporal definido.

Ante una sucesión de eventos imprevistos, como los ocurridos en los últimos años, se pone de manifiesto la utilidad de la planificación frente a la improvisación, ya que un Plan Estratégico nos permite, partiendo de la misión, visión y valores, inventariar el conjunto de actuaciones realizables en un marco temporal, asignar recursos y disponer de un calendario de ejecución, con el fin de conseguir los objetivos estratégicos definidos.

De esta manera, elaborar un plan estratégico en el contexto universitario implica potenciar lo que supone la universidad para la sociedad, reforzando la identidad y la implicación de las personas que conforman la comunidad universitaria, buscando generar y atraer recursos y talento, así como producir resultados de impacto positivo.

En resumen, este plan no debe entenderse como un instrumento que define al detalle las actuaciones de la universidad, sino que tiene como fin mantener un rumbo, acercándonos a la visión, dotando a la universidad de herramientas para cumplir los objetivos marcados.

2.2 | Objetivos y estructura del documento

El objetivo de este documento es definir, mediante el análisis de las principales macro-tendencias y distintos informes nacionales e internacionales, una serie de principios rectores, así como una visión y posicionamiento iniciales, que sirvan de base para la elaboración del plan estratégico.

Para ello, el documento se organiza de la siguiente forma: en la siguiente sección recogemos de forma breve las principales tendencias globales del ámbito de la educación superior; en la sección 4, establecemos los principios rectores, entendidos como los fundamentos básicos que guían la definición de políticas e iniciativas para elaborar el plan estratégico; la sección 5 define visión, misión y valores de partida; la sección 6 articula unos ejes estratégicos que sirven de marco sobre el que plasmar los retos y decisiones clave a analizar durante la elaboración del plan estratégico y, finalmente, la sección 7 describe de forma resumida las fases y pasos que seguiremos en ese proceso.

3 | Breve revisión del contexto actual de la educación superior

En el contexto actual de transformación sin precedentes en la educación superior, se han impulsado cambios radicales gracias a la digitalización y las tecnologías emergentes. Este cambio se ha visto catalizado por la pandemia de COVID-19, que ha promovido el auge de la educación en línea y a distancia, alterando las expectativas de los estudiantes y modificando el modo en que las instituciones, incluidas las universidades públicas españolas, proporcionan educación.



En este nuevo paradigma, es de vital importancia que las universidades comprendan y se adapten a este entorno digital creciente.

La adaptación debe contemplar un aumento en las competencias y destrezas digitales de la comunidad universitaria, ya que un nivel no adecuado puede suponer una barrera importante para que la institución pueda desarrollar todo su potencial. Esto va a implicar inversiones, entre otras, en nuevas plataformas y tecnologías, formación del personal y modificaciones de las estructuras de los cursos para permitir un aprendizaje más flexible.

Además, en este entorno volátil y ante un previsible aumento en la demanda de formación superior, se está poniendo un mayor foco en la empleabilidad de los graduados, así como su formación a lo largo de la vida, convirtiendo las habilidades adquiridas durante la educación superior en un factor crítico. En este sentido, sigue siendo un hecho preocupante que, a nivel nacional y especialmente en algunos ámbitos de conocimiento, el número de estudiantes de máster en comparación con otros países europeos se haya reducido drásticamente, incluso si lo comparamos con el número de estudiantes que, con anterioridad a Bolonia, cursaban una titulación superior. Tal y como recogen la mayor parte de los informes consultados, se espera que la demanda creciente para recibir una formación en competencias y habilidades a lo largo de la vida genere la aparición de nuevos modelos de educación tanto presenciales como en línea que, en un contexto de competición global, va a hacer que sea cada vez más importante que las universidades ofrezcan una propuesta diferenciada que aporte valor respecto a la oferta existente. Esto va a requerir que las universidades trabajen estrechamente con las organizaciones generadoras de empleo para alinear sus programas de estudio con las cambiantes necesidades del mercado laboral para revisar sus currículos y así asegurar que los estudiantes adquieran las habilidades demandadas por los empleadores.

Desde un punto de vista económico-financiero, los países desarrollados han experimentado un cambio abrupto en relación con la financiación que las universidades públicas recibían de sus gobiernos, pasando del crecimiento a la contracción en el volumen de los recursos que se destinan a la educación superior, principalmente debido al aumento del coste de la atención sanitaria pública de una población cada vez más envejecida. Esto ha llevado en algunos países a que se vengán experimentando incrementos importantes en los precios públicos (especialmente en EEUU y UK), que hacen que muchos se cuestionen si hoy día sigue siendo rentable la inversión en un título oficial universitario.

En las universidades europeas los costes de matrícula se siguen manteniendo contenidos en comparación con esos otros países, pero al mismo tiempo se observa una clara infrafinanciación que está obligando a las universidades a conseguir fondos adicionales adoptando políticas mucho más mercantilistas tanto en formación como en investigación y transferencia, que en algunos casos siguen alimentando el debate interno, especialmente en el ámbito de las humanidades, sobre si eso no es una forma de limitar la autonomía universitaria y la libertad académica, haciendo que los esfuerzos se dediquen a formar e investigar sólo en aquello que genera un retorno económico.

En el ámbito nacional, las universidades públicas españolas no son ajenas a esta tendencia y se enfrentan a desafíos significativos. El hecho de que las universidades españolas no están suficientemente financiadas es algo que no escapa a casi cualquier informe o análisis de tendencias de los que se vienen publicando estos últimos años tanto por parte de las propias universidades, como por los consejos sociales, asociaciones empresariales y demás. Sin embargo, actualmente no hay indicios que hagan pensar que esta situación pueda cambiar a corto plazo. Las restricciones presupuestarias y la presión para aumentar la eficiencia pueden dificultar la capacidad de las universidades para ofrecer una educación de alta calidad, de dar respuesta a ese crecimiento de la demanda de formación anteriormente mencionada e incluso de mantener sus infraestructuras en unas condiciones mínimas de funcionamiento. Las universidades vamos a tener que seguir buscando formas innovadoras de financiación, más allá de la investigación y transferencia de conocimiento, tales como asociaciones público-privadas, patrocinios corporativos, siempre jugando en ese estrecho margen que permite el hecho de que sean instituciones públicas.

La internacionalización de la educación superior es otra meta crítica en este escenario. La movilidad estudiantil, las colaboraciones internacionales en investigación y las alianzas estratégicas, como por ejemplo las alianzas de Universidades Europeas pueden brindar valiosas oportunidades para el intercambio de ideas y el crecimiento mutuo. Además, la digitalización ha proporcionado nuevos enfoques a la colaboración y la

cooperación internacionales, mediante métodos como el intercambio virtual, el aprendizaje internacional colaborativo, la cocreación, la coenseñanza, la movilidad mixta y las aulas virtuales. En este sentido, la Universidad de Murcia tiene la capacidad de potenciar y enriquecer la experiencia educativa de sus estudiantes y fortalecer su perfil de investigación mediante estrategias bien pensadas de internacionalización que le permitan competir con el previsible desarrollo de polos de conocimiento en un mundo cada vez más globalizado. Unida a esta cuestión, surge a menudo el debate entre la democratización del acceso o una selección más restrictiva en la incorporación de nuevos estudiantes.

En términos regulatorios y de políticas, hay un creciente énfasis en la autonomía universitaria, la gobernanza, la calidad y la equidad. La Universidad de Murcia, como institución pública, tiene la obligación de utilizar de manera eficiente y transparente los recursos públicos y de demostrar su contribución a la sociedad. Esta responsabilidad requiere una gestión sólida, una rendición de cuentas rigurosa y una comunicación clara con todas las partes interesadas, sustentados todos estos cometidos por sus profesionales, por los que se apuesta claramente mediante la formación, la retención del talento y el fomento del desarrollo profesional.

Aunque el contexto actual de la educación superior es altamente dinámico y desafiante, los profundos cambios socioeconómicos y tecnológicos que están sucediendo van a servir también como dinamizador del cambio, brindando a las universidades públicas españolas, y en particular a la Universidad de Murcia, la oportunidad de aprovechar al máximo su potencial y maximizar su impacto social. Afrontar esta tarea monumental es esencial para garantizar la calidad, la relevancia y la sostenibilidad de nuestra universidad para las próximas décadas.



Por tanto, la Universidad de Murcia necesita una estrategia clara y ambiciosa que aborde todos estos desafíos de manera integrada.

El desarrollo de esta estrategia es crucial para el futuro de la Universidad y de la sociedad a la que sirve.

4 | Principios rectores

Los **principios rectores** que a continuación se exponen son la **base** para la elaboración de la **Estrategia de la Universidad de Murcia 2030** (EUMU 2030), ya que han de entenderse como un conjunto de fundamentos de partida, que guiarán y acotarán las iniciativas y propuestas estratégicas que se definan:

Estos principios subrayan el papel de la Universidad de Murcia como una **institución dinámica y adaptable** que está en sintonía con las necesidades cambiantes de los estudiantes, la sociedad y el mundo laboral.

1 | Excelencia académica

El compromiso con la **excelencia en la enseñanza, el aprendizaje y la investigación** es fundamental y esencial para la Universidad de Murcia. Debemos continuar proporcionando al estudiantado una educación rigurosa y de alta calidad, apoyar a los académicos y académicas en su investigación y buscar de forma constante maneras de mejorar. Entenderemos la calidad y la mejora continua como algo consustancial a todas las actividades y servicios universitarios.

2 | La persona en el centro de la actividad universitaria

El **principal activo** de la Universidad de Murcia son las **personas** que la componen, sus más de 2.600 PDI, sus 1.200 PTGAS, pero también sus más de 30 mil estudiantes de títulos oficiales y sus más de 18 mil estudiantes de títulos propios. Toda la actividad de la Universidad de Murcia debe estar centrada en aportar el máximo valor posible a esas personas, ayudándoles a desarrollarse tanto profesional como personalmente.

3 | Equidad e inclusión

La Universidad debe comprometerse a **promover la equidad y la inclusión** en todas sus formas. Debe trabajar para eliminar las barreras de acceso a la educación, proporcionar apoyo al estudiantado de grupos subrepresentados, y fomentar un ambiente de aprendizaje igualitario, inclusivo y respetuoso.

4 | Innovación y adaptabilidad

En un mundo que cambia rápidamente, la Universidad de Murcia debe estar preparada para **innovar y adaptarse**. Esto implicará la adopción de nuevas tecnologías de enseñanza y aprendizaje, la adaptación a las nuevas necesidades y demandas del estudiantado, y la disposición a cambiar y crecer en respuesta a nuevos desafíos y oportunidades.



Cada uno de estos principios puede ser la **base** para diversas **iniciativas** y políticas, y todos ellos son interrelacionados y se refuerzan mutuamente. Es importante tener en cuenta que estos principios deben estar enraizados en las actividades diarias de la universidad, servir de guía a la hora de plantear iniciativas, y no ser solo declaraciones retóricas sin un compromiso real y tangible.

5 | Colaboración y cooperación interdisciplinar

Dada la diversidad de disciplinas presentes en la universidad, es esencial **promover la colaboración y la cooperación** entre ellas. Esto puede dar lugar a una mayor comprensión y conocimiento, así como a la capacidad de abordar problemas complejos desde múltiples perspectivas, permitiendo que la universidad sea capaz de responder desde sus misiones docentes, investigadoras y de transferencia y divulgación, a los grandes retos sociales en lugar de centrarse sólo contribuir en el ámbito acotado de cada disciplina.

6 | Sostenibilidad

La Universidad de Murcia es consciente de su impacto en el medio ambiente y está totalmente **comprometida con la sostenibilidad** y su desarrollo por medio de los **Objetivos de Desarrollo Sostenible** (ODS) de la ONU. Se deben implementar prácticas ecológicas en los campus, enseñar al estudiantado sobre la necesidad de la sostenibilidad, y realizar investigaciones y actividades que contribuyan a la comprensión y solución de los ODS.

7 | Responsabilidad social

Como institución pública, la universidad tiene una **responsabilidad con la sociedad** en la que se encuentra. Debemos seguir reforzando el compromiso con el servicio comunitario, la colaboración con empresas y organizaciones locales, y la formación de estudiantes que sean ciudadanos conscientes y comprometidos.

9 | Integridad

La **integridad académica y ética** debe ser un valor fundamental en la enseñanza, la investigación y todos los aspectos de la vida universitaria.

11 | Aprendizaje a lo largo de la vida

La Universidad debe tener un fuerte **compromiso** con el concepto de **aprendizaje a lo largo de la vida**. Esto implica no sólo proporcionar educación a los estudiantes tradicionales, sino también ofrecer oportunidades de aprendizaje continuo para adultos y profesionales que deseen actualizar sus habilidades, cambiar de carrera o, simplemente, seguir aprendiendo.

8 | Internacionalización

La Universidad de Murcia hace muchos años que se desarrolla en un contexto internacional. Existen acuerdos de **colaboración con múltiples instituciones** internacionales en todos los continentes, y la reciente incorporación de la Universidad de Murcia en la Universidad Europea para el Bienestar (EuniWell-European University for Well-Being) es una gran oportunidad que debemos aprovechar, a la vez que continuaremos estrechando los lazos con Europa e Iberoamérica para fomentar un ambiente académico y social que valore y se enriquezca de la diversidad cultural.

10 | Transformación digital

La Universidad debe seguir plenamente comprometida en aprovechar los **avances tecnológicos** para mejorar la educación, la investigación y los servicios que presta. Esto incluirá la integración de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (TIC) en la enseñanza, el uso de éstas para mejorar el acceso a la educación, y la promoción de la investigación en áreas de tecnología emergente entre otras muchas acciones.

5 | Misión, visión y valores

MISIÓN

La **Misión** de la universidad perfila su propósito o razón de ser, y su Visión refleja lo que quiere llegar a ser en el futuro, la perspectiva de la Universidad en el largo plazo.

La Universidad de Murcia es una institución pública de Educación Superior con un ámbito de acción internacional. Su finalidad es la de contribuir al desarrollo de la sociedad, actuando como agente dinamizador en cooperación con los demás agentes sociales. Sus actividades principales se centran en el desarrollo de la Investigación, la Formación, la Transferencia del conocimiento, y la Divulgación cultural, aplicando a todas ellas procesos de innovación y mejora continua, con el propósito de alcanzar un alto nivel de calidad de los resultados, visible mediante una clara política de transparencia.

DESARROLLO SOCIAL
 Cooperación INVESTIGACIÓN
 Formación Transferencia del
 conocimiento DIVULGACIÓN
 CULTURAL Transparencia
 Innovación

VISIÓN

La Universidad de Murcia tiene como **Visión** aspirar a:

- Tener un mapa de titulaciones de Grado acorde con las necesidades sociales, sustentadas por diseños curriculares orientados a la empleabilidad, por metodologías docentes centradas en el alumno, y por unos mecanismos eficaces de inserción laboral, así como una oferta de formación continua acorde con el perfil actual de la universidad y las oportunidades de desarrollo territorial.
- Tener una oferta de Máster y Doctorado que, en consonancia con la evolución tecnológica, social y científica, prepare para una capacitación profesional especializada o multidisciplinar, por un lado, y para la capacitación investigadora, por otro.
- Ser un actor relevante como agente dinamizador, abierto y crítico, que coopere estrechamente con los demás agentes sociales, en el compromiso de contribuir al desarrollo de la sociedad, orientando todas sus actividades y soluciones de forma eficaz.
- Distinguirse como una organización dinámica e innovadora, con una gestión inteligente de sus activos y competencias, comprometida con la calidad y con una clara política de transparencia de resultados y utilización de sus recursos.
- Ser reconocida en el ámbito internacional en materia de Investigación, tanto por la visibilidad e impacto científico de los resultados publicados como por los niveles de desempeño y cooperación de sus grupos de investigación, así como por su capacidad para contribuir de forma multidisciplinar a la solución de los grandes retos sociales.
- Ocupar una posición relevante, como palanca para el desarrollo de la Región de Murcia, en la Transferencia, así como en la prestación de servicios culturales, apoyada por una política de valorización de sus activos intangibles y una actuación orientada a las necesidades de los diferentes sectores productivos.
- Vincular su compromiso social corporativo tanto con la promoción de una serie de valores, como son, la sostenibilidad y responsabilidad medioambiental, la igualdad de oportunidades, la solidaridad, la convivencia y el respeto a los derechos humanos, como con la consideración del esfuerzo y del talento de las personas como argumentos esenciales para el desempeño de sus actividades.

VALORES

Sus **Valores** principales, recogidos en el Código Ético de la Universidad de Murcia, son Compromiso, Diálogo, Respeto y Responsabilidad:

Compromiso

El Compromiso exige asumir los objetivos de la Universidad y adoptar para lograr estas metas una buena administración y gestión, potenciando la responsabilidad social universitaria, superando egoísmos personales y corporativos para comprometerse con los otros en las tareas universitarias y en la solución de los problemas comunes.

Diálogo

El Diálogo supone la disposición a coordinarse razonada y razonablemente con los demás para cooperar eficazmente teniendo en cuenta el posicionamiento, intereses o situación de cada uno, con el propósito de solucionar pacíficamente los conflictos buscando el equilibrio y el consenso justo.

Respeto

El Respeto implica tratar con imparcialidad, deferencia y consideración a todas las personas, evitando la discriminación por razones ajenas a sus méritos y evitando los prejuicios, de acuerdo con la consideración de la igual dignidad de todo ser humano como valor supremo.

Responsabilidad

La Responsabilidad consiste en asumir honestamente los propios deberes y obligaciones, y estar dispuestos a dar cuenta de ello ante quien corresponda, actuando de acuerdo con los principios éticos personalmente asumidos, siendo elementos clave la buena voluntad, la coherencia y la ejemplaridad en la práctica.

Estos valores se identifican a su vez con la defensa y promoción de los Derechos Humanos, la accesibilidad universal, la igualdad entre hombres y mujeres, la cultura de paz y de valores democráticos, la participación, la interdisciplinariedad, el pluralismo, la defensa del medio ambiente y la sostenibilidad.

6 | Ejes estratégicos

Para abordar el contexto actual y los retos del futuro, las propuestas estratégicas a desarrollar se agrupan en torno a ocho grandes **ejes estratégicos** que identificamos en la Universidad de Murcia.

Estos ejes estratégicos constituyen los **ámbitos de actuación** en los que se concentra la actividad de la Universidad y no tienen por qué coincidir con los ejes que más adelante se definan en el plan estratégico. Son simplemente una forma de estructurar el debate sobre las cuestiones a valorar.

Del mismo modo, este apartado no pretende definir las iniciativas concretas que han de desarrollarse, ya que eso es precisamente lo que tendremos que hacer en el proceso de elaboración del plan estratégico, pero sí que pretende al menos, servir como **punto de reflexión**, identificando cuestiones clave sobre las que habrá que decidir y valorar el posicionamiento estratégico que desee hacer la Universidad de Murcia.

Una vez clarificada esta cuestión, trataremos esos **aspectos clave** de reflexión en torno a los siguientes ejes estratégicos:



6.1 | Formación y empleabilidad

ÁMBITO DE ACTUACIÓN

La universidad se enfrenta a un entorno en constante cambio, en el que la empleabilidad y la adaptación a las necesidades del mercado laboral son fundamentales. Por ello, es esencial que la universidad se adapte a estos desafíos y garantice que sus estudiantes adquieran las **habilidades y conocimientos** necesarios para enfrentar los retos del **mundo laboral** actual, sin descuidar la **formación integral** que los estudios superiores proporcionan a la persona. Esto requerirá una reflexión profunda sobre qué debemos enseñar y cómo debemos enseñarlo, adaptando tanto los programas formativos como las metodologías docentes a la nueva realidad socioeconómica, aprovechando todas las herramientas y tecnologías a nuestro alcance.

Uno de los enfoques principales es fomentar la adquisición, desarrollo y certificación de **competencias transversales**, aquellas habilidades que pueden aplicarse en diferentes contextos y situaciones, como la capacidad de trabajo en equipo, la resolución de problemas, la creatividad, la innovación, la comunicación efectiva y la adaptabilidad al cambio. Estas habilidades son cada vez más valoradas por los empleadores y se espera que el estudiantado las domine al momento de graduarse. Para ello, hemos de diseñar estrategias que nos permitan dotar a nuestros estudiantes de tales habilidades, explorando las distintas vías que permite la normativa actual, tales como, por ejemplo, el desarrollo o no de modelos de formación dual.

Otro aspecto clave para la inserción laboral es la implementación de **prácticas externas** de calidad, tanto curriculares como extracurriculares. Estas prácticas permiten a los estudiantes adquirir experiencia práctica en su campo de estudio y desarrollar habilidades específicas requeridas para encontrar un empleo de calidad. Además, debemos adaptar estas prácticas a las necesidades personales de cada estudiante, lo que les permitirá explorar áreas específicas de interés y mejorar su perfil profesional.

La **cultura emprendedora** también es esencial para la formación de estudiantes que puedan crear y liderar sus propias empresas. Desde la universidad debemos proporcionar herramientas y articular las estrategias e iniciativas necesarias para que el estudiantado pueda transformar sus ideas en empresas exitosas, mediante programas de formación y asesoramiento.

Es muy importante fomentar que el estudiantado pueda desarrollarse en un contexto laboral internacional y con uso intensivo de tecnología como el actual. Para ello debemos promover la diversidad cultural apoyada también por promover la docencia bilingüe en grado y posgrado, apoyar la **formación en idiomas y en competencias digitales** del estudiantado y promover su partici-



pación en programas de movilidad internacional, que les ayude a enfrentarse al mundo globalizado en el que nos encontramos.

Un aspecto relevante para mejorar la empleabilidad de toda la sociedad es fortalecer los programas dirigidos a la **formación a lo largo de la vida**. Es importante que desde la universidad se identifiquen las necesidades de capacitación de los profesionales que buscan ampliar sus conocimientos o reciclarse, para ello debemos potenciar la colaboración con empresas y organizaciones de diversos sectores para entender sus necesidades y así diseñar programas que se adapten a estas. La universidad deberá ser proactiva y flexible en su enfoque para fortalecer su oferta docente de formación a lo largo de la vida y así satisfacer las necesidades cambiantes de los profesionales a lo largo del tiempo.

Todo esto, sin olvidar a nuestro **profesorado**, para lo que debemos garantizar su **capacitación y competencia continua** con el fin de garantizar la calidad de los estudios que se imparten, al igual que apoyarles en sus procesos de innovación educativa.

En conclusión, la universidad debe adaptarse a las necesidades cambiantes de la sociedad y del mercado laboral para garantizar la empleabilidad y el éxito de sus estudiantes, sin que ello implique renunciar a aprovechar el potencial que nos da ser una universidad generalista en el que las humanidades tienen una presencia muy significativa.



Esto implica la implementación de estrategias y programas que fortalezcan la formación de competencias transversales, competencias digitales, la calidad de las prácticas externas, la cultura emprendedora, la formación internacional, la formación a lo largo de la vida, así como la capacitación del profesorado y la adaptación de los espacios de formación al entorno digital.



OBJETIVOS DERIVADOS DEL PROGRAMA ELECTORAL

- 1** Fomentar la adquisición, desarrollo y certificación de competencias transversales que favorezcan la empleabilidad del estudiantado.
- 2** Potenciar las prácticas externas de calidad tanto curriculares como extracurriculares para mejorar la inserción laboral del estudiantado, adaptadas a las necesidades personales de cada estudiante.
- 3** Fortalecer la cultura emprendedora y la transformación de ideas en empresas.
- 4** Formar a estudiantes que puedan desarrollarse en un contexto internacional, apoyando su formación en idiomas y promoviendo su participación en programas de movilidad internacional.
- 5** Garantizar la adecuación de la oferta formativa a las necesidades cambiantes de la sociedad.
- 6** Mejorar la empleabilidad de los estudiantes mediante la implantación de la modalidad dual en aquellas formaciones donde pueda ser un valor diferenciador.
- 7** Potenciar la formación internacional de nuestros estudiantes a través de la docencia bilingüe en grado y posgrado mediante la creación de nuevos grupos bilingües y la formación en metodologías de enseñanza a través del inglés (EMI).
- 8** Fortalecer la oferta docente de formación a lo largo de la vida de calidad para acompañar y ayudar a todas las personas que necesiten ampliar y/o actualizar sus conocimientos, capacidades y habilidades.
- 9** Garantizar la capacitación y competencia del profesorado con el fin de afianzar la calidad de los estudios que se imparten.
>> Docentium. El objetivo a alcanzar es la certificación de ese modelo por parte de la agencia nacional y poder aplicarlo en nuestra institución.
- 10** Adaptar los espacios de formación para facilitar el nuevo entorno digital favoreciendo las estrategias para un campus amigable y acogedor.
- 11** Apoyar a los docentes en sus procesos de innovación educativa, para seguir ofreciendo una formación de calidad en las distintas modalidades de enseñanza.
>> Fomentar la innovación docente en la comunidad universitaria visibilizando los grupos de innovación actuales, abriendo la unidad de innovación a toda la comunidad, poniendo en marcha laboratorios de innovación y elaborando congresos y jornadas que fomenten las sinergias entre los docentes.



6.2 | Investigación, transferencia y divulgación

ÁMBITO DE ACTUACIÓN

El eje de Investigación, transferencia y divulgación es fundamental para avanzar en nuestra misión como universidad, donde la **creación y transmisión de conocimiento** son nuestras tareas principales como universidad del siglo XXI. Un componente clave de este proceso es la necesidad de atraer, nutrir y retener la excelencia en **talento investigador** en todas las etapas de su desarrollo profesional. Esta iniciativa será un catalizador para la innovación, el descubrimiento y la transformación intelectual, impulsando el prestigio y la relevancia de la universidad en el ámbito académico.

Además, la Universidad de Murcia debe seguir definiendo y apoyando estrategias dirigidas a potenciar la capacidad de los grupos de investigación para obtener **financiación** de diversas fuentes, regionales, nacionales y de fondos Next Generation. En particular, será necesaria una reflexión sobre la asistencia que se ofrece mediante la provisión de actividades de dinamización y soporte a estos grupos, y la forma en la que permitir a los investigadores centrarse más en su trabajo de investigación en lugar de las tareas administrativas que suelen venir con la solicitud de subvenciones.

Asimismo, se busca impulsar la colaboración y la excelencia en la investigación a través de la formación de **unidades multidisciplinares**. Al permitir que los investigadores de diversas disciplinas colaboren, se pueden explorar nuevas áreas de investigación y aumentar el valor e impacto social de su trabajo. Junto con esta iniciativa, se deben definir estrategias e iniciativas que permitan proporcionar los recursos técnicos y humanos necesarios para facilitar una investigación de calidad, que incluye la mejora de las infraestructuras comunes de investigación y la provisión continua de espacios de investigación para fomentar la innovación.

Para destacar la importancia de los **trabajos de investigación** realizados en la universidad, se planea mejorar su visibilidad y promover la apuesta clara por los principios de Open Science. Esto servirá para difundir los hallazgos de investigación a un público más amplio, aumentando así la reputación de la universidad. También es de suma importancia que todas las investigaciones se realicen siguiendo estrictos principios éticos, reflejando el compromiso de la universidad con la integridad y la excelencia.

Los **Grupos de Transferencia de Conocimiento** de la Universidad son vitales para el aprovechamiento práctico de la investigación, tan demandada de las universidades desde que se empezó hablar de la sociedad del conocimiento. Mejorar la financiación para actividades de transferencia y divulgación científica ayudará a conectar a la universidad con la industria y la sociedad en general.



Se espera que la creación de una incubadora de empresas de base tecnológica dinamice aún más este proceso, fomentando el emprendimiento y la colaboración con el sector empresarial. En este sentido, se considera necesario impulsar la **Red de Cátedras** de la Universidad de Murcia mediante la consolidación de las ya existentes y la creación de nuevas.

Finalmente, la Universidad de Murcia asume el deber de cultivar una **cultura científica** en la sociedad. Mediante la divulgación del conocimiento generado dentro de sus muros, la Universidad no solo ilumina la mente de la comunidad en general, sino que también refuerza su propia relevancia e impacto en la sociedad que sirve.



OBJETIVOS DERIVADOS DEL PROGRAMA ELECTORAL

- 1** Mejorar la captación y retención de talento investigador en todas las etapas de la carrera académica/investigadora de acuerdo con la estrategia internacional de recursos humanos en investigación (HRS4R).
- 2** Facilitar la participación de los grupos de investigación en las distintas convocatorias de financiación regional, nacional e internacional asociadas a investigación a través de actividades de dinamización y soporte a los grupos.
- 3** Favorecer la agrupación del talento investigador, mediante la creación de unidades multidisciplinares que permitan mejorar el impacto y excelencia de la investigación.
- 4** Ofrecer a los grupos de investigación los medios técnicos y humanos necesarios para poder desarrollar una investigación de calidad.
 - >> Mejorar las infraestructuras comunes de investigación y el equipamiento científico-técnico que se pone a disposición de la comunidad investigadora.
 - >> Proporcionar a la comunidad investigadora los espacios de investigación necesarios para desarrollar nuevos proyectos y que permitan un impulso a la investigación y la innovación en las áreas prioritarias donde destaca la UMU.
- 5** Mejorar la visibilidad de la investigación que se realiza en cada uno de los grupos de la UMU promoviendo y apoyando a los investigadores en acciones alineadas con los principios de Open Science.
- 6** Promover y potenciar que la práctica de la ciencia y la investigación se realice conforme a principios éticos.
- 7** Consolidar e impulsar los Grupos de Transferencia de Conocimiento de la UMU mejorando la financiación para las actividades de transferencia y divulgación científica.
- 8** Poner en marcha una incubadora de empresas de base tecnológica donde se dinamicen las EBT ya existentes en la UMU y se favorezca la creación de otras mediante metodologías basadas en el emprendimiento, la innovación y la colaboración empresarial.
- 9** Impulsar la transferencia de resultados de investigación y la mejora de la comunicación con el sector industrial regional aprovechando las posibilidades tecnológicas actuales.
- 10** Fomentar la cultura científica de la sociedad, mediante la divulgación del conocimiento generado en la UMU.



6.3 | Internacionalización

ÁMBITO DE ACTUACIÓN

El primer paso en nuestra estrategia de internacionalización debe ir orientado a aumentar la presencia de **estudiantes internacionales** en nuestro campus. Este esfuerzo es esencial porque incrementará la diversidad cultural y académica, enriqueciendo la experiencia educativa de todos los estudiantes. Al mismo tiempo, permitirá a la Universidad de Murcia ser reconocida y respetada a nivel global, incrementando su atractivo para futuros estudiantes.

En segundo lugar, hemos de definir estrategias que permitan llevar nuestra **actividad investigadora** a un **plano global**. Esto se logrará fomentando la participación activa del personal investigador en convocatorias internacionales, como el programa Horizonte Europa, y en redes de colaboración internacionales. Este enfoque mejorará la visibilidad y el impacto de nuestras investigaciones, posicionando a nuestra institución como un actor relevante en el ámbito de la investigación científica.

Un tercer paso crucial es fortalecer nuestra **relación con otras instituciones educativas superiores** a nivel global. La colaboración con estas instituciones, y el incremento de nuestra participación en redes internacionales, permitirá a la Universidad de Murcia proyectarse más allá de nuestras fronteras. Esto a su vez abrirá la puerta a intercambios académicos y culturales que enriquecerán tanto a nuestros estudiantes como a nuestro personal.

Además, buscamos **potenciar** nuestra participación en el consorcio **EuniWell** - European University for Well-Being. La integración activa en este consorcio resaltarán nuestro compromiso con el bienestar y posicionará a la Universidad de Murcia como una institución que va más allá de la mera educación académica, considerando también el impacto social, en este caso representados por la salud y el bienestar de sus estudiantes.

Siguiendo en la línea de expandir nuestra presencia global, también nos interesa explorar nuevas oportunidades de internacionalización con universidades del Mediterráneo, basándonos en lo que ya hemos comenzado con el **Campus Mare Nostrum**. Esta iniciativa nos permitirá ampliar nuestra influencia y presencia en la región, y a su vez establecer relaciones académicas y culturales que beneficiarán a nuestra institución.

En el aspecto lingüístico, consideramos esencial potenciar las **competencias plurilingües** de estudiantes, personal docente e investigador, y personal de administración y servicios, con especial énfasis en la formación y acreditación en **inglés**. El multilingüismo no sólo prepara a nuestros estudiantes para un mundo globalizado, sino que también incrementa la competitividad de nuestros programas académicos.



Por otro lado, han de analizarse estrategias para impulsar el **reconocimiento internacional** e incrementar el atractivo de nuestros estudios, consolidando una oferta relevante de programas bilingües de grados, másteres y doctorados. Ya sea que estos programas se impartan exclusivamente en nuestra universidad o en colaboración con otras instituciones internacionales, los programas bilingües mejoran el perfil internacional de nuestros estudiantes y refuerzan la posición de la Universidad de Murcia en el escenario global de la educación superior.

Finalmente, hemos de reflexionar sobre nuestras posibilidades para fomentar la **colaboración interuniversitaria** como una vía de fortalecimiento institucional. Por ejemplo, una de las estrategias podría ser la participación activa en **foros universitarios internacionales** como EUA, European University Association, EUNIS, EDUCAUSE, etc. De esta manera, se podría reafirmar nuestro compromiso con la cooperación internacional, fortaleciendo aún más la posición de nuestra universidad en el mundo.



- 1 Atraer un mayor número de estudiantes internacionales a la UMU.
- 2 Impulsar la internacionalización de la actividad investigadora, fomentando la participación del personal investigador en convocatorias internacionales, como el programa Horizonte Europa y la participación en redes de colaboración internacionales.
- 3 Fortalecer el vínculo estratégico con otras instituciones de educación superior que permitan desarrollar la proyección internacional de la UMU.
 - >> Potenciar la participación de la universidad en redes internacionales, focalizando en las que mejor encajan con la estrategia de la UMU.
- 4 Potenciar la participación e integración de la UMU en el consorcio EuniWell -European University for Well-Being- incluida dentro de la iniciativa Universidades Europeas.
- 5 Explorar nuevos ámbitos de internacionalización con universidades del Mediterráneo, en base a lo ya iniciado dentro del Campus Mare Nostrum.
- 6 Potenciar las competencias plurilingües de estudiantes, PDI y PTGAS y en especial la formación y acreditación en inglés.
- 7 Impulsar y consolidar la docencia de grados, másteres y doctorados bilingües tanto impartidos únicamente en la UMU como en colaboración con otras universidades de otros países.
- 8 Fomentar la colaboración interuniversitaria a nivel internacional como vía de fortalecimiento institucional, mediante la participación activa en foros universitarios como CRUE, EUA, EUNIS, EDU-CAUSE, etc.



6.4 | Transformación digital

ÁMBITO DE ACTUACIÓN

Buscamos establecer una continuidad significativa con respecto a la **Estrategia Digital** de la Universidad de Murcia publicada en 2019, sin embargo, adaptándonos y evolucionando acorde a los avances tecnológicos de los últimos años y las demandas actuales. La transformación digital es una herramienta crucial para dar respuesta a los grandes retos de esta década, para adaptarse a los cambios, optimizar procesos y mejorar la experiencia global de la comunidad universitaria.



La transformación digital es algo que trasciende lo puramente tecnológico.

Se trata de aprovechar al máximo el potencial de las nuevas tecnologías para conseguir una verdadera transformación institucional que permita incrementar la propuesta de valor de la institución en todos sus ámbitos de actuación. Es por ello por lo que debemos garantizar que en nuestra estrategia institucional que las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) jueguen un **papel facilitador** como un medio para que la organización consiga sus fines.

Por todos es sabido que los recientes avances en temas como la Inteligencia Artificial (IA), el análisis de datos masivos, la computación, y otras tecnologías emergentes están transformando totalmente el panorama de lo que es o no posible en el contexto de funcionamiento de las universidades. Es por ello, que es fundamental que veamos la transformación digital como algo **transversal** a todos los ámbitos universitarios, porque hoy día, o nuestra estrategia institucional es digital, o no será una estrategia.

Para ello, hemos de definir estrategias e iniciativas a largo plazo que nos permitan **aprovechar el máximo potencial** de estos avances para poder adaptar nuestros modelos docentes, poder soportar modalidades de enseñanza híbrida y en remoto en función de las necesidades de cada actividad formativa, mejorar la productividad investigadora y la gestión interna, ayudar en la mejora de la calidad de nuestros servicios, etc.

En el núcleo de esta transformación está la mejora de la **experiencia del usuario** (UX), así como la adaptación de nuestros servicios para cumplir con sus cada vez más elevadas expectativas. Pretendemos que la comunidad universitaria pueda realizar sus trámites de forma sencilla, eficiente y sin barreras de tiempo o lugar. Esto no solo mejora la eficiencia general, sino que también libera tiempo y energía para que nuestro personal Docente e Investigador (PDI) y Técnico, de Gestión y de Administración y Servicios (PTGAS) se enfoque en



tareas de mayor valor añadido, a través de la automatización de tareas rutinarias y la simplificación de los procesos.

La digitalización también afectará positivamente la vida en el campus, gracias a la implementación de servicios de **SmartCampus**. Estos servicios utilizan tecnología para mejorar la eficiencia de las instalaciones y servicios, haciendo la vida universitaria más sencilla y cómoda.

En el espíritu de colaboración y sostenibilidad, hemos de definir estrategias para impulsar y apoyar **proyectos digitales colaborativos interuniversitarios** para mejorar nuestros sistemas y modernizar nuestras aplicaciones corporativas. Creemos que la cooperación y el intercambio de ideas y soluciones pueden resultar en avances más rápidos y sostenibles.

En la definición de nuestra estrategia será también fundamental tener en cuenta que el éxito de esta transformación digital reside en el **grado de competencia digital** de nuestra comunidad universitaria. Por lo tanto, nos comprometemos a ofrecer formación personalizada y continua para mejorar las competencias digitales de todos los miembros de nuestra comunidad.

Por último, y no menos importante, aunque las TIC jueguen un papel instrumental en nuestra estrategia, su importancia sigue siendo muy relevante y es por ello por lo que se deben definir los mecanismos de **gobernanza TI** adecuados para que la gestión y gobierno de las tecnologías de la información estén a la altura de lo que se demanda hoy en día. En concreto, cuestiones tan relevantes como la protección de datos, la ciberseguridad o la alta disponibilidad y recuperación de los sistemas, han de ser también parte esencial de nuestra estrategia institucional.



OBJETIVOS DERIVADOS DEL PROGRAMA ELECTORAL

- 1** Impulsar la digitalización y simplificación de trámites, especialmente los dirigidos a la comunidad universitaria, de tal forma que se puedan realizar de forma sencilla y en cualquier momento y lugar.
- 2** Optimizar la productividad y eficacia del PTGAS y PDI permitiendo que el personal realice tareas de mayor valor añadido.
>> A través de la automatización de tareas rutinarias o de la simplificación de los procesos.
- 3** Reforzar la capacidad de la UMU en materia de ciberseguridad.
- 4** Permitir que los servicios sean accesibles digitalmente en todo momento y lugar.
- 5** Evolucionar la infraestructura y los servicios TIC para mejorar la agilidad y flexibilidad de la UMU.
- 6** Mejorar la experiencia de los usuarios y adaptar los servicios a sus expectativas
- 7** Facilitar la vida universitaria en nuestros campus a través de servicios de SmartCampus.
- 8** Fomentar proyectos digitales colaborativos interuniversitarios para la mejora de nuestros propios sistemas y la modernización de nuestras aplicaciones corporativas de forma sostenible.
- 9** Mejorar las competencias digitales de la comunidad universitaria de forma personalizada.



6.5 | Comunidad universitaria

ÁMBITO DE ACTUACIÓN

La comunidad universitaria es el **núcleo** de nuestra Universidad. Este principio central nos impulsa a crear un **entorno accesible y equitativo**, donde las barreras socioeconómicas no sean un obstáculo para la educación. Nos esforzamos por garantizar que todos, independientemente de su situación económica o social, tengan la oportunidad de acceder a una educación superior de calidad y de mantenerse en el recorrido académico, reforzando así nuestra visión de una institución justa e inclusiva.

Creemos firmemente en la necesidad de fomentar un **entorno de comunicación bidireccional y participativo**. Nos esforzamos por promover un espacio de diálogo constante y fluido con nuestros estudiantes. Además, valoramos la participación y la representación estudiantil en todas las esferas de la vida universitaria. En paralelo, entendemos que la transición a la vida universitaria puede ser un desafío para los estudiantes de nuevo ingreso, por lo que, en nuestra estrategia institucional, hemos de poner especial énfasis en suavizar este proceso y en asegurar que se sientan bienvenidos y apoyados desde el principio.



Creemos que el bienestar psicosocial y emocional de los miembros de la comunidad universitaria es tan importante como su éxito académico.

Por eso, nuestra estrategia deberá incluir también iniciativas que potencian la salud mental y el bienestar emocional, mejorando la capacidad de nuestros estudiantes para enfrentarse a los desafíos de la vida universitaria. Además, apostamos por un estilo de vida saludable, fomentando la práctica del deporte y fortaleciendo los servicios asistenciales de la universidad, que son esenciales para mantener una comunidad universitaria enérgica y saludable.

Valoramos a nuestro personal y por ello también consideramos estratégico impulsar su **desarrollo profesional**. Buscamos establecer políticas que faciliten un entorno laboral donde la transparencia, la eficiencia y la racionalidad en la distribución de los recursos sean pilares fundamentales. Esta política no sólo busca mejorar las condiciones laborales, sino también definir con claridad una carrera académica y profesional atractiva para nuestro personal. Adicionalmente, comprendemos la importancia de un equilibrio saludable entre la vida personal y profesional, por lo que nos esforzamos en crear un ambiente propicio para la conciliación.





Conscientes de la necesidad de adaptación y evolución, la universidad debe poner especial foco en la **eficiencia** y utilización de los **recursos** públicos de los que dispone, lo que tiene que estar alineado con la aspiración de contar con una **estructura de personal ajustada** a las necesidades actuales y futuras.

Esto incluye la eliminación de puestos innecesarios, la consolidación de las plantillas, la reducción de la temporalidad y la creación de perfiles profesionales de alto nivel que respondan a las demandas de una administración modernizada, profesional y eficiente.

El **crecimiento profesional** de todo el personal de la universidad debe ser una de nuestras máximas prioridades. Por ello, se han de incluir iniciativas estratégicas para poder impulsar la formación continua y facilitar a los miembros de nuestra institución mejorar sus habilidades y competencias. Esta inversión en formación corporativa nos permitirá mantenernos al día con las últimas tendencias y garantizar la calidad de la enseñanza y del servicio que ofrecemos.

Además, tal y como mencionábamos antes, la **diversidad cultural** y la **dimensión internacional** son estratégicas en todos los ámbitos universitarios y por ellos deberemos considerar políticas para fomentar los intercambios nacionales e internacionales de nuestro personal y poder así estar en la vanguardia de las mejores prácticas y aprender de otras experiencias, contextos y métodos de trabajo para enriquecer nuestra universidad y potenciar la innovación y la mejora del desempeño.

Por último, alineado con nuestro compromiso y responsabilidad social, también será estratégico mejorar las **ayudas sociales** y los beneficios que disfrutan los miembros del **personal**, reflejando nuestra dedicación a su bienestar y apoyo. En resumen, todos estos elementos se unen para formar una universidad de excelencia, inclusiva y moderna, que se preocupa profundamente por su comunidad.



OBJETIVOS DERIVADOS DEL PROGRAMA ELECTORAL

- 1** Que todo estudiante pueda acceder y permanecer en la universidad con independencia de su situación económica o social.
- 2** Promocionar la participación y representación estudiantil, y fomentar el diálogo con el estudiantado.
- 3** Garantizar la igualdad de oportunidades y la no discriminación de las personas de la comunidad universitaria.
- 4** Mejora del proceso de incorporación y adaptación de nuevos estudiantes a la UMU.
- 5** Promover el bienestar psicosocial y emocional de toda la comunidad universitaria, en especial del estudiantado.
>> Mejorar las capacidades de los estudiantados en la UMU a través de la promoción de su bienestar psicosocial.
- 6** Apoyar la mejora de la salud del colectivo universitario a través del refuerzo de los servicios asistenciales de la UMU y el fomento de la práctica del deporte.
- 7** Impulsar la carrera profesional de todos los empleados de la universidad, PDI y PTGAS, sobre la base de la transparencia, la eficiencia y la racionalidad en la distribución de los recursos.
- 8** Mejorar las condiciones laborales del profesorado vinculado y definir su carrera académica.
- 9** Facilitar la conciliación de la vida personal y profesional del personal de la UMU.
- 10** Adecuar la plantilla de personal de la UMU a las necesidades presentes y futuras.
>> Adecuar la estructura y los puestos y funciones de la RPT a la realidad actual de necesidades y funciones desempeñadas para permitir la creación de perfiles profesionales adaptados a las nuevas demandas de servicios y enfocados al plan de modernización de la administración.
>> Reducir la temporalidad y consolidar las plantillas tanto de PDI donde el porcentaje de profesor asociado es muy elevado, como en el PTGAS, donde el número de interinos sigue siendo muy alto.
- 11** Potenciar la formación corporativa del personal, PDI y PTGAS de la universidad, que permita el crecimiento profesional de las personas y por ende de la propia universidad.
- 12** Fomentar los intercambios nacionales e internacionales del personal de la universidad con el objetivo de conocer nuevas formas de trabajar que contribuyan a la mejora del desempeño.
- 13** Modernizar al plan de previsión social, para mejorar las ayudas sociales y los beneficios por ser personal de la UMU.



6.6 | Vida universitaria

ÁMBITO DE ACTUACIÓN

El eje de vida universitaria busca cultivar un **entorno de colaboración e interacción** constante entre los estudiantes, ofreciendo un valor añadido a la experiencia universitaria. Esta necesidad estratégica, habrá de ser analizada y desgranada en iniciativas que favorezcan ese **enriquecimiento en el paso por la universidad** de todo nuestro estudiantado. Por ejemplo, si pensamos en el Centro Social desempeñando un papel vital como epicentro de esta dinámica, la idea central podría transformar este espacio en un lugar donde los estudiantes puedan reunirse, intercambiar ideas y colaborar en diversas iniciativas. Esta mejora, lejos de ser sólo física, persigue la creación de un ambiente de comunidad, integración y pertenencia entre el estudiantado, que se fomentará también mediante la ideación y puesta en marcha de iniciativas que fomenten esa participación y colaboración interdisciplinar e intercultural.

Por otro lado, nuestra estrategia también deberá tener en cuenta que los *Alumni* representan una valiosa fuente de sabiduría y experiencia, y la universidad aspira a **fortalecer sus vínculos** con estos miembros, incentivándolos a seguir siendo una parte activa de la vida universitaria. Este lazo entre estudiantes actuales y antiguos fortalece la comunidad universitaria, aporta valor a la formación y fomenta la creación de una red sólida de apoyo y colaboración.

El tercer pilar que se debe abordar en este eje aborda la necesidad de **acomodar nuestras instalaciones a la era digital**, una transformación que va más allá de la simple equipación tecnológica. Nuestra estrategia deberá contemplar la posibilidad de crear espacios de aprendizaje que se adapten a las necesidades cambiantes en las metodologías docentes, incluyendo la ergonomía, la accesibilidad y la conectividad. Por ejemplo, las “islas verdes”, espacios abiertos al aire libre, y los seminarios se podrían rediseñar para alentar la participación y fortalecer el sentido de identidad universitaria.

La **cultura**, entendida como la amplia gama de actividades artísticas, humanísticas y científicas, también se reconoce como un motor fundamental para el desarrollo de la universidad, que ha de tenerse en cuenta en nuestros planteamientos estratégicos.



Creemos firmemente que la vida universitaria se enriquece y se vuelve más completa al fomentar y facilitar la interacción con la cultura en todas sus formas.



De la misma manera, la incorporación de una **alimentación sana** y la **práctica regular de deporte** en la vida universitaria ayudan a alcanzar un bienestar integral, mejorando la concentración y el rendimiento académico. Además, establecen las bases de un estilo de vida saludable que perdura más allá de la etapa universitaria.

Otro aspecto esencial en toda estrategia orientada a mejorar la vida universitaria tiene que ver con la **adecuación de la infraestructura** a las necesidades de la universidad. La priorización de inversiones a través de un Plan Director de Infraestructuras, puede ser una buena herramienta para poner nuestras infraestructuras al servicio de la universidad y sus objetivos, siempre atendiendo a criterios de sostenibilidad y eficiencia, y garantizando un mantenimiento adecuado y eficiente de las instalaciones, que asegure un ambiente de aprendizaje de alta calidad y duradero.

OBJETIVOS DERIVADOS DEL PROGRAMA ELECTORAL

- 1 Potenciar el Centro Social como lugar de encuentro, participación y colaboración de los estudiantes.
- 2 Fortalecer la relación y participación de los *Alumni* en la vida universitaria.
- 3 Equipar progresivamente las aulas conforme a las necesidades de ergonomía, accesibilidad y conectividad vinculadas a la docencia actual que faciliten y permitan la docencia adaptada al nuevo entorno digital favoreciendo las estrategias para un campus amigable y acogedor. Asimismo, adaptaremos los espacios para seminarios y los espacios abiertos al aire libre (“islas verdes”) para fomentar la participación y fortalezcan la generación de un espíritu universitario.
- 4 Impulsar las actividades relacionadas con la cultura como un motor para el desarrollo de la universidad y su entorno.
- 5 Adecuar las infraestructuras a las necesidades de la UMU según el PLAN DIRECTOR DE INFRAESTRUCTURAS.
- 6 Asegurar un mantenimiento sostenible y eficiente de las instalaciones universitarias mediante un plan de mantenimiento y reposición de instalaciones y equipamientos.
- 7 Promover y potenciar la movilidad sostenible tanto en los campus como en la vida diaria de la comunidad universitaria.



6.7 | Sostenibilidad y responsabilidad social

ÁMBITO DE ACTUACIÓN

El eje de sostenibilidad y responsabilidad social se articula en torno a varios principios estratégicos que buscarán moldear el rumbo de nuestra institución en los próximos años. En primer lugar, se reconoce el valor fundamental de la **educación** y la **investigación** para la promoción del **desarrollo sostenible**. Para ello, se deben definir políticas para la integración de esta dimensión en nuestras aulas y en nuestras líneas de investigación, fortaleciendo así la toma de conciencia sobre la importancia de este enfoque para el bienestar de las generaciones futuras.

En segundo lugar, resulta estratégico consolidar nuestra **conexión con la comunidad local** mediante el establecimiento de sedes permanentes en diferentes municipios. De esta manera, la Universidad de Murcia se convierte en un agente de cambio activo en toda la región, reforzando el vínculo entre el saber académico y las necesidades concretas de nuestro territorio. En palabras de Juan Rodríguez Inciarte, ser una universidad “globalmente competitiva y localmente comprometida”.

La **Responsabilidad Corporativa** de nuestra institución es un tercer pilar esencial en nuestra estrategia. No solo queremos generar valor para la sociedad a través de nuestra labor educativa e investigadora, sino también rendir cuentas de manera transparente sobre los resultados obtenidos. Esto nos permite establecer una relación de confianza con la sociedad y fomentar la calidad y la mejora continua de nuestras actividades.

Los **Objetivos de Desarrollo Sostenible** (ODS) también están presentes en nuestra visión. En este sentido, la sensibilización, promoción y adopción de estos objetivos entre nuestra comunidad universitaria es una línea de acción clave para alcanzar un mundo más justo, equitativo y sostenible.



En el marco de nuestra responsabilidad social, vamos a fortalecer nuestra colaboración con las entidades del tercer sector. Queremos seguir aportando valor en ámbitos críticos como la pobreza, la discapacidad, la desigualdad, la vulnerabilidad y la protección del medio ambiente.



Además, asumimos el desafío de la crisis climática y el imperativo de la **sostenibilidad ambiental** en todas nuestras actividades. En este sentido la Universidad de Murcia tiene el compromiso de **descarbonizar sus actividades**, fijando como meta intermedia anular sus emisiones directas netas de gases de efecto invernadero en el año 2030, con el fin de alcanzar la neutralidad climática en 2040.

En línea con esto, nos comprometemos a mejorar la eficiencia energética en nuestros edificios y espacios universitarios, con el fin de reducir nuestro consumo, nuestra huella de carbono y avanzar hacia un modelo de universidad sostenible.

Finalmente, abogamos por el fomento de la **movilidad sostenible** tanto en nuestros campus como en la vida diaria de la comunidad universitaria. Esta estrategia permitirá no solo reducir nuestra huella ecológica, sino también promover estilos de vida más saludables y sostenibles.

Cada uno de estos principios estratégicos tiene la potencialidad de mejorar nuestra universidad a diversos niveles: académico, institucional, social y ambiental. Estamos convencidos de que, con su implementación, la Universidad de Murcia podrá afrontar con éxito los retos del futuro, contribuyendo al mismo tiempo a la construcción de una sociedad más sostenible y justa.



OBJETIVOS DERIVADOS DEL PROGRAMA ELECTORAL

- 1** Potenciar la sensibilización por el desarrollo sostenible, incorporándola a la actividad de las aulas y a la vida académica e investigadora.
- 2** Reforzar el vínculo con los municipios a través de sedes permanentes, para lograr una presencia activa de la UMU en todo el ámbito territorial de la Región.
- 3** Potenciar la Responsabilidad Corporativa de la universidad como una forma de ofrecer valor a la sociedad al igual que de rendir cuentas sobre los resultados obtenidos.
- 4** Fomentar la concienciación, sensibilización y promoción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) entre la comunidad universitaria.
- 5** Reforzar la colaboración con las entidades del tercer sector para seguir aportando valor en ámbitos de pobreza, discapacidad, desigualdad, vulnerabilidad y medio ambiente.
- 6** Lograr una sostenibilidad ambiental de la actividad universitaria, haciendo frente al reto que supone la crisis climática y el consiguiente proceso transformador hacia una sociedad donde el modelo de producción y consumo no puede ser ajeno a los límites ambientales y de recursos del planeta.
 - >> Mejorar la eficiencia energética en los edificios y espacios universitarios, para rebajar nuestro consumo, la huella de carbono y avanzar hacia universidad sostenible.
- 7** Promover y potenciar la movilidad sostenible tanto en los campus como en la vida diaria de la comunidad universitaria.



6.8 | Organización y buen gobierno

ÁMBITO DE ACTUACIÓN

El debate sobre la necesidad de cambios en los **modelos de gobernanza** universitaria es algo que viene de hace varias décadas, y sigue sin haber un acuerdo claro entre los detractores de modelos anglosajones frente a esquemas más asamblearios y participativos. En cualquier caso, más allá de ese debate más filosófico, lo que sí que es reconocido de forma general, es la importancia estratégica que tiene para una institución, poder contar con un liderazgo y prioridades claras basadas en unos principios sólidos de buen gobierno, apoyadas en la **integridad** y buenas prácticas.

Por tanto, nuestra estrategia deberá contemplar acciones encaminadas a fomentar la adopción de las **mejores prácticas de gestión y dirección** para garantizar la eficacia y eficiencia de nuestra institución. Este proceso de evolución constante permite identificar y responder a las cambiantes necesidades de la comunidad universitaria, para mantener a la institución en una posición de relevancia.

Dentro de este marco, la **transparencia** es un pilar fundamental. Aspiramos a liderar en la divulgación de información precisa y oportuna para nuestra comunidad universitaria y la sociedad en su conjunto. Esta práctica de apertura fortalece nuestra integridad como institución y fomenta la confianza de todas las partes interesadas.

Asimismo, la estrategia deberá reflejar el compromiso con la promoción de la **formación corporativa** y la mentorización para todo el personal de la Universidad de Murcia. Esta inversión en la formación profesional y personal de nuestro personal es crucial para asegurar una excelente prestación de servicios y un ambiente de trabajo inclusivo y motivador.

También deberá reflejar nuestro compromiso con la **calidad** y la **mejora continua**, así como definir acciones que permitan ampliar nuestras **redes y alianzas** a través de la colaboración interuniversitaria. Al participar activamente en foros universitarios globales, nos situamos en una posición privilegiada para aprender de otros, compartir nuestras propias experiencias y fortalecer nuestra reputación y estatura a nivel global.

Otro de los grandes dilemas internos en lo referente a **calidad**, suele ser el de la importancia o no de los rankings internacionales, y su utilidad o no como guía en el establecimiento de estrategias. Si bien, todos son imperfectos, no cabe duda de que en muchos casos son un elemento que se considera externamente, y sin perder el rumbo, sí que nuestra estrategia deberá contemplar la forma en la que aprender de ellos y proponer acciones estratégicas que refuercen nuestro **prestigio y visibilidad**, a la vez que contribuyan de forma efectiva a visibilizar y mejorar la calidad de nuestra enseñanza e investigación.



Además, también entendemos como estratégico el que se pueda contar con una **evaluación externa** regular y consistente de nuestros centros y servicios. La obtención de certificaciones y estándares internacionales, así como las acreditaciones institucionales de ANECA refuerza nuestro compromiso con la excelencia y la mejora continua, proporcionando una garantía tangible de calidad a nuestros estudiantes, personal y colaboradores.

Al hilo de lo anterior, nuestra estrategia desarrollará también iniciativas que apoyen el **plan institucional de calidad** para mejorar la gestión y gobernanza de nuestra universidad. Creemos que una gestión de calidad puede transformar nuestra institución, promoviendo la eficiencia, la responsabilidad y la mejora continua.

En cuanto a la **financiación**, creemos que actualmente es sin duda uno de los temas de mayor importancia en la estrategia de la Universidad de Murcia, ya que el contexto actual de infrafinanciación pone en duda la sostenibilidad económica de la institución, y dificulta la puesta en marcha de iniciativa estratégica alguna. Se han de establecer iniciativas que permitan asegurar una financiación justa y suficiente, vinculada a los gastos operativos reales de la universidad y a las necesidades de inversión a largo plazo. Además, debemos desarrollar estrategias que permitan expandir nuestras fuentes de financiación tanto a nivel nacional como internacional, maximizando así el valor de nuestros recursos.

Finalmente, valoramos la **participación** activa de los miembros de nuestra comunidad en la gobernanza de la universidad, y creemos que la innovación abierta y la experimentación deben ser parte de nuestra cultura, de modo que todas las ideas puedan ser probadas y el aprendizaje pueda ser compartido, promoviendo así la creatividad y el crecimiento de nuestra comunidad. Creemos que estas convicciones también deben tenerse en cuenta durante la elaboración del plan estratégico institucional.



OBJETIVOS DERIVADOS DEL PROGRAMA ELECTORAL

- 1** Avanzar siendo un referente en transparencia, ofreciendo cada vez más y mejores datos a la comunidad universitaria y a la sociedad en su conjunto.
- 2** Impulsar la formación corporativa y mentorización para el PTGAS y PDI de la universidad, teniendo como prioridad potenciar los programas de formación para la incorporación al puesto de trabajo.
- 3** Fomentar la colaboración interuniversitaria como vía de fortalecimiento institucional, mediante la participación activa en foros universitarios como CRUE, EUA, EUNIS, EDUCAUSE, etc.
- 4** Mejorar la posición de la UMU en los principales rankings internacionales universitarios.
- 5** Promover la evaluación externa de los centros y servicios y su acreditación o certificación en estándares o sellos internacionales con el fin de la mejora continua en los servicios que se prestan.
- 6** Mejorar la calidad de la gestión y la gobernanza de la UMU, mediante la implantación de un plan institucional de calidad.
- 7** Conseguir una financiación plurianual justa, suficiente y no discriminatoria, verdaderamente vinculada a los gastos de funcionamiento de la UMU, a la necesidad de mejorar las inversiones de reposición y de largo plazo, y a la consecución de objetivos de mejora.
- 8** Incrementar las fuentes de financiación nacionales e internacionales, poniendo en valor y al servicio de la sociedad todo el capital material e inmaterial de la UMU.
- 9** Implantar el Sello Europeo de Excelencia en Gobernanza, certificando la gobernanza de la UMU en materia de transparencia, mejora institucional, innovación y prevención de la corrupción.
- 10** Simplificar y agilizar los mecanismos de contratación, tanto los previstos para suplir las incidencias sobrevenidas, como los que articulan la incorporación de nuevo personal y ordenan la promoción del existente.
- 11** Favorecer la participación de los miembros de la comunidad universitaria en la gobernanza universitaria.
- 12** Fomentar una cultura de innovación abierta, basada en la validación experimental de ideas y en la compartición del aprendizaje adquirido.



7 | Proceso de elaboración Estrategia UMU 2023

Lo que denominamos **Estrategia UMU 2030** (EUMU 2030) se concreta en un **Plan Estratégico para Universidad de Murcia** que le sirve como instrumento para trazar su trayectoria y unificar los esfuerzos de todos los miembros de la comunidad para diseñar los objetivos a alcanzar.



Este Plan Estratégico establece, a través de un proceso de reflexión y participación de la comunidad universitaria, una hoja de ruta de las acciones futuras, reflejo del liderazgo e instrumento de gobernanza universitaria, que guía hacia dónde debe encaminarse la institución, así como las grandes líneas de actuación que dinamizarán la Universidad en los próximos años.

Para ello, a través de un análisis del entorno y de la propia trayectoria, se define una **misión** (la razón de ser de una institución), una **visión** (situación futura deseable), unos **valores** (manifestación de la identidad de la organización), una **estrategia** y un **plan de acción**, todo ello buscando una amplia participación de la comunidad universitaria.

El **compromiso** de este plan estratégico con las **personas** que forman la comunidad universitaria debe servir como eje vertebrador de mejora en la comunicación y, por tanto, de aumento en la visibilización de la actividad universitaria en la sociedad en general.

7.1 | Arquitectura del Plan Estratégico

Partiendo de los **principios rectores** se establecen los **ejes estratégicos** que se desarrollan en el Plan.

Cada uno de estos ejes se divide a su vez en un conjunto de **objetivos estratégicos**, y cada uno de estos objetivos en **líneas de acción**, que es el detalle para el despliegue del plan.

A su vez, cada línea de acción cuenta con una serie de **acciones**, que son propuestas de trabajo que serán desarrolladas en los diferentes **planes de actuación** anuales que se vayan desarrollando en la Universidad de Murcia.

Las líneas de acción medidas no pretenden conformar una relación cerrada y exhaustiva de todas las posibles actuaciones, sino ofrecer un ejemplo de ellas que deben ser concretadas en los planes de actuación.

Los planes de actuación consistirán en una recopilación de acciones que van a ser puestas en marcha cada uno de los ejercicios en los que está vigente el Plan Estratégico.

Ésta es la **jerarquía** de la arquitectura propuesta:

Principios rectores

Ejes estratégicos

Objetivos estratégicos

Líneas de acción

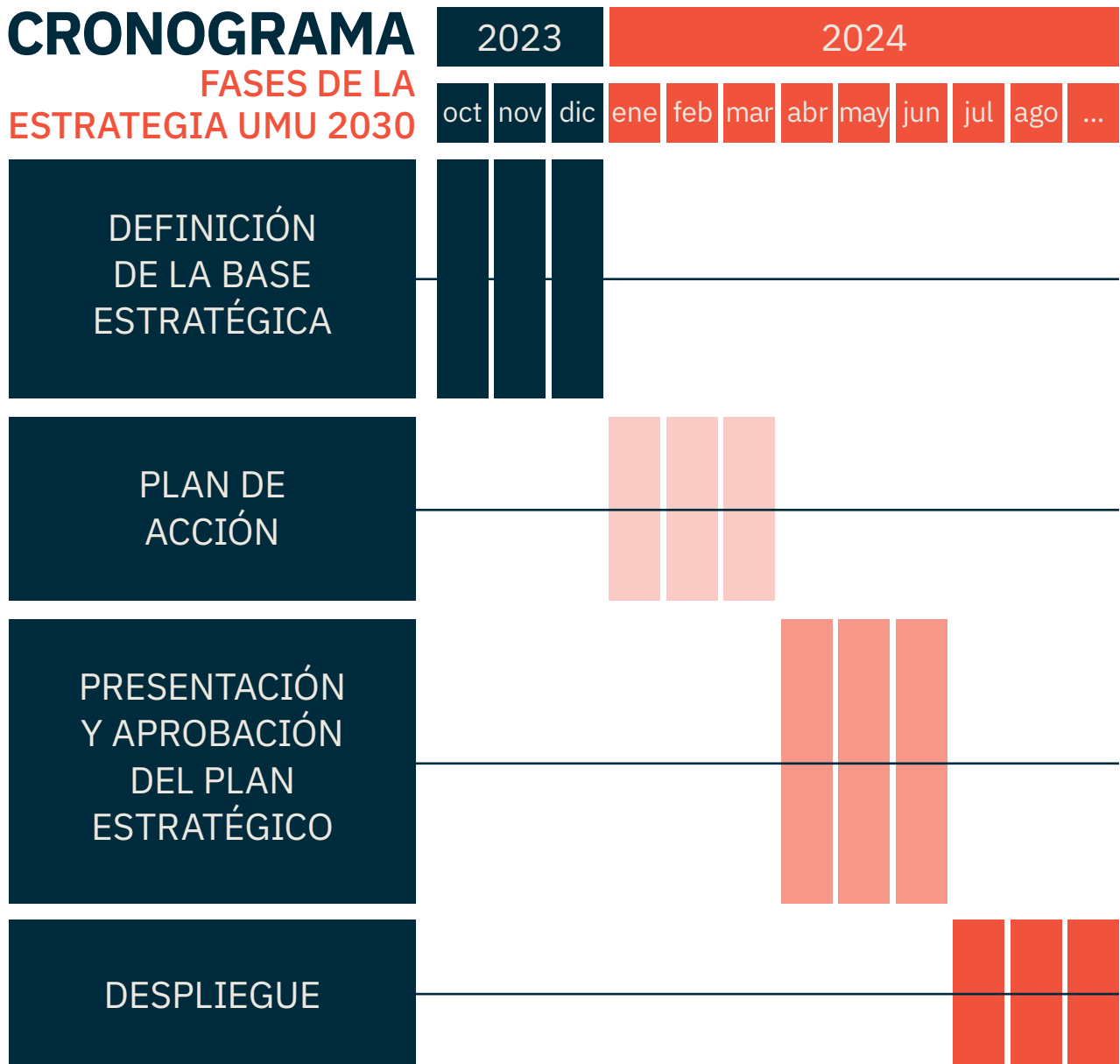
Acciones

7.2 | Estructura organizativa del Plan Estratégico



7.3 | Fases para la elaboración del Plan Estratégico

FASE I Definición y aprobación de la Base Estratégica	<ul style="list-style-type: none">1 >>> Definición de la Misión, Visión y Valores2 >>> Diagnóstico del contexto interno/externo (DAFO)3 >>> Definición de componentes de la estructura:<ul style="list-style-type: none">>> Principios rectores>> Ejes estratégicos4 >>> Aprobación de la base estratégica en el Consejo de Dirección
FASE II Plan de acción	<ul style="list-style-type: none">1 >>> Definición de componentes de la estructura:<ul style="list-style-type: none">>> Objetivos estratégicos>> Líneas de acción>> Acciones2 >>> Determinación de los grupos de interés3 >>> Presentación y discusión de líneas y acciones4 >>> Definición de los mecanismos de seguimiento y control: selección de indicadores, elaboración del cuadro de mando5 >>> Redacción del borrador del Plan
FASE III Presentación y Aprobación del Plan Estratégico	<ul style="list-style-type: none">1 >>> Presentación del Plan y su plataforma web2 >>> Revisión y preparación del Plan final3 >>> Aprobación del Plan Estratégico
FASE IV Despliegue y seguimiento de la ejecución	<ul style="list-style-type: none">1 >>> Definición plan de despliegue2 >>> Definición de planes de actuación3 >>> Seguimiento Anual4 >>> Actualización del Plan Estratégico (líneas de acción y planes de actuación)5 >>> Evaluación final





UNIVERSIDAD
DE MURCIA

VICERRECTORADO
DE ESTRATEGIA Y
UNIVERSIDAD DIGITAL

**BASES DEL PLAN ESTRATÉGICO
UNIVERSIDAD DE MURCIA 2024-2030**
